



Mestrado em Gestão de Serviços

**Processos de reestruturação dos
caminhos-de-ferro na Europa
Ilações para Portugal**

Orientador:

Pedro Rui Mazedo Gil

Realizado por:

Vítor Manuel Soares Teixeira

2013

Nota Biográfica

Vítor Manuel Soares Teixeira, nascido a 1 de Fevereiro de 1973, ingressou nos quadros da CP – comboios de Portugal a 15 de Maio de 2000, exercendo as funções atualmente de maquinista-técnico, licenciado em Geografia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto em 2007.

Agradecimentos

Agradeço aos meus Pais, Irmã e Esposa.

Resumo

Nesta dissertação pretende-se analisar processos de reestruturação e privatização em companhias ferroviárias na Europa e daí retirar ilações para o processo em curso em Portugal, tendo presente o enquadramento regulamentar e as políticas da União Europeia neste setor de atividade. Os países selecionados para este desiderato foram: a Suécia, o primeiro país europeu onde ocorreu um processo de reestruturação significativo; o Reino Unido, onde o conceito de privatização e reestruturação foi para alguns autores levado até ao limite etimológico; a Alemanha, país em que o processo se aproxima do modelo sueco, não só pela sua dimensão, mas também pelas medidas adotadas; a Suíça, por se tratar do país onde a rede ferroviária tem a maior percentagem de utilização na Europa (com 40,9%, na relação passageiro / quilómetro¹), revelador da maior frequência na utilização do transporte ferroviário por parte da população, bastante à frente da Alemanha, que ocupa o segundo lugar na Europa com 22,4% pkm, de acordo com os dados da União Internacional do Caminho-de-ferro de 2007. No mundo, relativamente a este indicador, a Suíça só é ultrapassada pelo Japão, com 69,6% da população que utilizam comboio²; e a França, pelo fato da reestruturação do setor ferroviário ter sido *sui generis*, porque apesar de ter ocorrido uma separação vertical da empresa, o estado mantém uma importante influência na gestão e no financiamento da atividade operacional. Fez-se ainda um estudo da realidade portuguesa, entender em que ponto se encontra a reforma ferroviária em Portugal, conclui-se que em alguns aspetos de fato avançou-se no nosso país, havendo já serviços que são franchisados, a abertura que já ocorreu no serviço de mercadorias ferroviária, com a entrada de novos operadores e a possibilidade de com a prevista privatização da CP Carga, o mercado ver surgir capital financeiro que permita a ocorrência de uma gestão disruptiva no setor. No entanto, prevêem-se alguns riscos nestes processos de concessão ou privatização da rede ferroviária nacional, os riscos já estudados por muitos autores, estão associados ao momento presente que atravessa a nossa economia, falta de financiamento externo que pode inviabilizar as ofertas de alguns investidores, o que levará a concursos com valores de oferta baixos ou mesmo existência de poucos concorrentes, ou nenhuns, como foi o caso recente da TAP e dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo, em qualquer das situações será um mau negócio para o estado. A outra face do processo Português, é o fato das decisões mais difíceis ainda não terem sido tomadas, mas terão necessariamente que ser realizadas, e o resultado dessas decisões poderão não ser do agrado de todos os interessados na realidade ferroviária.

¹ Um passageiro-quilómetro, será abreviado para “pkm”, traduz a unidade de medida que representa o transporte de um passageiro de um modo definido de transporte, neste caso ferroviário, ao longo de um quilómetro. Vide http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Passenger-kilometre, 14/6/2013

² http://en.wikipedia.org/wiki/Rail_usage_statistics_by_country, 14/6/2013

Índice

I.	INTRODUÇÃO.....	7
1.	OBJECTIVO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	7
2.	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
3.	ENQUADRAMENTO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	12
II.	REVISÃO DE LITERATURA E CONCEITOS-CHAVE.....	29
III.	ANÁLISE DE ALGUNS CASOS EUROPEUS.....	34
	Reino Unido	34
	Suécia	43
	Alemanha	50
	Suíça	58
	França	65
IV.	SECTOR FERROVIARIO PORTUGUÊS.....	73
V.	CONCLUSÕES	91
VI.	GLOSSÁRIO.....	92
VII.	REFERÊNCIAS.....	93

Índice de Figuras

REDE FERROVIÁRIA DA GRÃ-BRETANHA.....	42
REDE FERROVIÁRIA DA SUÉCIA.....	49
REDE FERROVIÁRIA DA ALEMANHA.....	57
REDE FERROVIÁRIA DA SUÍÇA.....	64
REDE FERROVIÁRIA DA FRANÇA.....	72
ESQUEMA QUE DEMONSTRA A ESTRUTURA E EMPRESAS DO GRUPO.....	75

Índice de Tabelas

QUADRO DA ESTRUTURA INDUSTRIAL DAS EMPRESAS.....	81
QUADRO RESUMO DA REESTRUTURAÇÃO DOS CASOS ANALISADOS.....	82

I – Introdução

Esta tese é um projeto meu, para entender melhor a realidade ferroviária em Portugal. Eu exerço funções numa empresa ferroviária, como maquinista de comboios, e sempre procurei obter uma melhor compreensão/ aprofundamento sobre a realidade ferroviária. Em 1991, quando a Comissão Europeia lançou a Diretiva nº 91/440/CEE, muitas coisas começam a mudar na organização das empresas ferroviárias estatais e monopolistas, na medida em que se começou a debater as questões de integração, separação, privatização, concessão e muitos outros conceitos, que eram comuns entre outras empresas de capital privado, mas que eram “estranhos” a estas companhias ferroviárias públicas na Europa. Estas entidades tiveram muitos anos de crescimento, mas também muitos outros anos de declínio, explicado pela concorrência com o tráfego rodoviário e aéreo, que em alguns serviços específicos, foram capazes de prestar um melhor serviço, ao nível do binómio qualidade/preço. Um traço comum a todos estes serviços ferroviários são os níveis de endividamento, que se tornaram insustentáveis e inaceitáveis por parte dos governos centrais que os suportam, e em última instância, pelos contribuintes. Como desde finais dos anos oitenta e início dos anos noventa, na Europa muitos países começam a realizar mudanças consideráveis nas suas empresas ferroviárias, muitas destas empresas sofreram processos de transformação que me parecem irreversíveis, mas ao mesmo tempo essenciais, face ao novo enquadramento legal do setor, ao nível Europeu. Essas mudanças também foram influenciadas por perspetivas teóricas e novas formas de olhar para o papel de intervenção dos estados na economia e o seu papel de “player”, em particular neste sector. A abordagem desta temática, no sentido de compreender as transformações, já implementadas e em curso, no setor ferroviário, potenciaram a minha capacidade para trazer ao conhecimento público, algumas ideias para o setor ferroviário português, e este é o objetivo desta minha tese.

1. Objetivo e relevância do estudo

Escolheu-se o caminho-de-ferro em Portugal, por ser um modo de transporte, cujo modelo de gestão e organização irá ser objeto de significativas mudanças, perspetivando-se uma gestão disruptiva no futuro, nomeadamente pela privatização da C.P. Carga, S.A. e possível concessão ou subconcessão de alguns serviços da C.P., E.P.E.

A questão conceptual, após uma análise comparativa dos processos de privatização de companhias ferroviárias europeias, é: qual o modelo atual de organização das empresas de caminhos-de-ferro na Suécia, no Reino Unido, na Alemanha, na Suíça e na França?

A partir desta análise, retirar-se-ão ilações que poderão ser aplicáveis ao modelo de gestão e organização do caminhos-de-ferro em Portugal.

«Não existe um modelo único ideal para a reforma da ferrovia - cada modelo terá custos, fraquezas e problemas. A transferência como um todo, de modelos adotados em outros países não é realista, já que cada modelo foi desenvolvido para atender às circunstâncias específicas de cada país. As reformas adotadas na União Europeia são particularmente únicas porque têm que satisfazer os compromissos políticos e económicos envolvidos na gestão de uma instituição de cooperação regional que por vezes são complicados. Além disso, o objetivo da Comissão Europeia é, naturalmente, o de criar um mercado único de serviços de transporte ferroviário que pode não ser relevante em outros contextos.» (Nações Unidas, 2003)

Este parágrafo do relatório das Nações Unidas sobre a reestruturação dos caminhos-de-ferro, em conjunto com a questão conceptual da minha tese de mestrado, acabou por se transformar para mim, numa epifania quanto à pertinência e à falta de discussão pública sobre esta temática.

Este estudo também foi motivado pela atualidade do modo de transporte ferroviário em Portugal, não só por ser a alternativa mais relevante comparativamente com o modo de transporte rodoviário, no contexto atual de redução dos custos ambientais e económicos associados ao transporte; mas também, pelo processo em curso de reestruturação, potencialmente gerador de profundas mudanças na forma de organização do sector ferroviário em Portugal, em virtude do memorando da TROIKA.

Neste contexto, o objetivo do estudo é analisar o enquadramento futuro modelo de gestão português do transporte ferroviário, comparativamente com os processos de privatização e reestruturação já realizados noutros países com problemáticas semelhantes, de forma a apreender os aspetos positivos e negativos dos modelos já implementados na Europa, e por esta via, elencar um conjunto de boas práticas passíveis de serem utilizadas no caso português.

Com este desiderato, este estudo caracterizará o modelo atual da ferrovia europeia em alguns países, pelo mapeamento das opções por estes tomados, muito importantes para a gestão e organização do caminho-de-ferro europeu.

Sobre esta temática, podemos destacar alguns estudos bastante abrangentes, como o do Banco Mundial (2011), OCDE (2001) e mais recentemente, Nações Unidas (2003). Tendo como base esses estudos, pretende-se detalhar os desenvolvimentos e posições atuais, no âmbito dos processos de privatização e reestruturação analisados. O enfoque nos referidos estudos de organizações internacionais é justificado pela escassez de outro tipo de fonte de informação.

No contexto de marketing de serviços defende-se que «No mercado global de hoje, vender um produto é relativamente mais fácil do que fisicamente leva-lo ao cliente. As empresas devem decidir a melhor forma de armazenar, manusear e mover os seus produtos e serviços de forma a estarem disponíveis para os seus clientes nas condições

corretas, no tempo certo e no sítio certo. A distribuição física e eficácia logística terá um impacto significativo, simultaneamente na satisfação do cliente e nos custos da empresa. «Um mau sistema de distribuição pode destruir um bom esforço de marketing.» (Kotler et al., 2008, p. 911). Os mesmos autores defendem ainda que as mais importantes funções logísticas são «o armazenamento, gestão de inventário e transporte.»

Neste sentido, a escolha do prestador de serviços de transportes vai ser muito importante, pois segundo Kotler et al. (2008), irá afetar o preço dos produtos, a performance da entrega e as condições de chegada dos bens, concluindo ainda que no final, esta performance positiva ou negativa afetará proporcionalmente a satisfação do cliente. Distinguem-se habitualmente, os seguintes modos de transporte: rodoviário, caminho-de-ferro, aquático, por pipeline e aéreo. Nos produtos digitais, utiliza-se um modo de distribuição alternativo – a internet.

Dos diversos modos de transporte, o relevante para este trabalho é o ferroviário. Kotler et al. (2008) - descreve-o como o mais eficiente no transporte de grandes quantidades a granel- como o carvão, a areia, os minerais, os produtos agrícolas e florestais – através de longas distâncias. Referem ainda os mesmos autores que, a União Europeia acelerou o desenvolvimento do transporte ferroviário de mercadorias e de serviços, combinando de transporte rodoviário e caminho-de-ferro, através da Europa – incluindo a abertura de novas redes no leste europeu. Contudo, face a este cenário, tornou-se evidente a necessidade de grande colaboração e standardização entre as companhias ferroviárias europeias, para que a presença do caminho-de-ferro nas grandes rotas transfronteiriças pudesse ser efetivamente reforçada.

Desta conclusão pertinente sobressai a necessidade de se caracterizar este modo de transporte, verificando-se quais as práticas atuais e respetivas tendências, pois, como concluem Kotler et al. (2008), mesmo na atualidade, com todas as novas tecnologias disponíveis, os produtos e bens têm que em algum momento, ser fisicamente entregues ao cliente final.

Finalmente, numa ótica distinta e na medida em que este trabalho se realiza no âmbito do Mestrado de Gestão de Serviços, será de referir que os transportes e comunicações, onde se incluem naturalmente as atividades relacionadas com o caminhos-de-ferro, é um dos grandes componentes do sector dos serviços, enquanto conjunto da atividades económicas preponderantes nas sociedades contemporâneas (e.g., Bryson et al., 2004).

2. Definição do problema

Através da história, os indivíduos procuraram incessantemente a liberdade, a independência e a mobilidade. Destas, as primeiras duas são garantidas pelo processo de democracia conquistado pelos países, sendo a mobilidade garantida através dos vários modos de transporte de passageiros e mercadorias disponíveis (Srinivasulu, 2006).

Os vários modos de transporte definem-se pelo meio que nos rodeia: a terra, a água e o ar. O caminho-de-ferro, como modo terrestre, desenvolveu-se para encurtar as longas distâncias e para garantir a mobilidade das populações à volta e dentro das grandes cidades, e é este modo de transporte que se vai abordar nesta tese.

Define-se a atividade dos transportes, como o movimento de pessoas e bens de um lugar para outro, atividade esta que será tão antiga como a origem da humanidade, e para alguns autores é mesmo considerada como a chave da civilização.

Os transportes contribuem para o desenvolvimento económico, industrial, social e cultural de uma região ou nação, ajudando a ligar centros de produção e consumo, dado que as matérias-primas e produtos acabados são muitas vezes utilizados muito longe de onde foram inicialmente produzidos, como reflexo dos distintos conjuntos de fatores que tendem a determinar a localização espacial da procura e da oferta. A mobilidade tornou-se uma parte integrante da agricultura, da indústria, da vida na cidade, do desporto, do lazer, do comércio internacional, das viagens dos investimentos e da educação.

As mudanças das redes e da produção levaram a uma procura acrescida pela mobilidade, com o incremento da integração económica, aumentou a necessidade de se transportar pessoas e bens para distâncias mais longínquas, contribuindo para a melhoria da qualidade dos meios de transporte. O transporte de passageiros conduziu muitas vezes ao transporte de mercadorias (Pagden2001)³.

Hoje em dia, os indivíduos podem viajar quando, para, como e com quem mais lhes convier. A revolução industrial do séc. XIX foi antes de mais a revolução das redes de transporte. No início dos canais fluviais até à década de trinta, e posteriormente da ferrovia, culminando na Grã-Bretanha com a revolução da rede ferroviária com a sua privatização, na década de noventa.

Os transportes afetam o modo de vida das populações, pois condicionam a escolha do local onde trabalhamos e onde vivemos, com quem entramos em contacto e dos bens que consumimos. Daí que se espere que o transporte de bens e produtos continue a ser importante hoje, tal como aconteceu no passado, para o desenvolvimento das sociedades, e particularmente agora no contexto de aceleração da globalização.

Tradicionalmente no passado, os caminhos-de-ferro foram assegurados pelo sector público estatal. No entanto, ao longo das últimas décadas um importante número de tarefas e serviços têm sido delegados e entregues a organizações privadas, através da

³ Muitas vezes, o que chamamos de civilização é baseado nos transportes. No império romano, as estradas foram uma das formas de consolidação do império, tendo ajudado também à conhecida *pax romana*. Assim a divulgação das ideias, a intercomunicação de culturas e de conhecimento, de pessoas que não se conhecem, tudo reside no transporte de pessoas. O valor maior da liberdade é a mobilidade. A concentração de pessoas e a mobilidade estão muitas vezes interligados e são determinantes para o crescimento e desenvolvimento.

venda direta ou através de contrato de concessão, por um dado intervalo de tempo. Existe ainda uma tendência crescente, para nestas entidades, separar a gestão e a prestação de um serviço público. Por seu turno, as sociedades estão cada vez mais dependentes da estabilidade e segurança das respetivas infraestruturas, que são críticas para o seu funcionamento, e portanto, os problemas que possam surgir relacionados com a qualidade e fiabilidade do serviço prestado, estão muitas vezes sujeitos naturalmente a um escrutínio público e despertam sempre muito interesse por parte da comunicação social.

O discurso público em torno da abrangente reforma do setor público empresarial, referido como uma nova gestão da coisa pública, incorpora conceitos, ferramentas e princípios já reproduzidos no setor privado. As mudanças implicam uma mudança dos processos e *inputs*, dando maior ênfase aos resultados e *outputs*, promovendo a máxima de orientação do serviço para o consumidor. Esta nova metodologia de gestão pública, assenta muitas vezes em indicadores de desempenho, baseados em sistemas de medição, controlo de qualidade, através da análise da performance e de objetivos de serviço definidos e da introdução de mecanismos de mercado, como a concorrência, privatização e contratação *outsourcing*.

Este novo movimento de gestão pública foi encetado por um conjunto de reformas organizacionais, que foram examinadas e colocadas em prática, no século XX a partir de meados da década de oitenta⁴, e envolvem uma reorganização em grande escala. Os governos dos países tendem a recuar nas suas responsabilidades de provisão para com os seus antigos serviços públicos, alterando valores e todo o tipo de novas formas de organização, contribuindo para o entrosamento entre a esfera pública e privada. Desta forma, a distinção entre o que é público e o que é privado tende a ficar esbatida, e o facto dos Estados na Europa terem o ónus de garantir os serviços básicos, ao nível do fornecimento de águas, eletricidade, saúde ou transportes, este tema tem sido objeto de debate pela sociedade civil. Na verdade, este debate está em grande medida condicionado por questões financeiras, porque são estas que determinam, em grande medida, a continuidade ou não de um grande monopólio estatal num determinado serviço público.

A inspiração para as reformas da nova gestão pública advém de um conjunto de teorias económicas, essencialmente a teoria da organização económica e a teoria da gestão. A teoria da organização económica defende que o poder dos dirigentes políticos deve ser reforçado, em detrimento da burocracia típica da função pública, colocando o enfoque na centralização, coordenação e controle. A teoria da gestão defende a necessidade de reestabelecer a primazia dos princípios de gestão na burocracia pública.⁵ No entanto, estes princípios acabam por ter um carater misto, na medida em que conjugam tendências centralistas e descentralistas.

⁴ Olsen (2007, p.386).

⁵ Olsen (2007, p.386).

Se muitos académicos advogam que estas novas doutrinas públicas são a solução para muitos problemas; outros questionam se os princípios puros de gestão poderão ser aplicados simplesmente aos serviços públicos sem mais, defendendo com frequência que as reformas da nova gestão pública conduzirão a uma fragmentação muito considerável do setor público, e desta forma acentuarão os problemas de interação e coordenação.⁶

Académicos e gestores apresentaram diversos argumentos empíricos, teóricos, e normativos que demonstram que a ideologia subjacente à nova gestão pública apresenta diversas dificuldades, como por exemplo, quanto à forma de se medir a performance de um serviço público⁷.

A metodologia utilizada na presente dissertação é do tipo qualitativo com uma investigação exploratória, onde se realizará uma revisão de literatura e se efetuará, através do estudo de casos internacionais e da construção de uma grelha, uma análise comparativa dos diversos processos de privatização já implementados e/ou em curso, para facilitar a comparação entre as várias realidades e modelos adotados.

3. Enquadramento e questões de investigação

A utilização do caminhos-de-ferro remonta a 21 de fevereiro de 1804, sendo Richard Trevithick o pioneiro que construiu uma máquina que puxou 10 toneladas de ferro, num percurso de 48 km sobre carril de ferro. No entanto, terá sido a primeira viagem em carris de ferro, entre Stockton e Darlington, em 1825, realizada por George Stephenson, o marco do início da era do caminho-de-ferro.⁸ Durante o século XIX, a ferrovia foi crucial para o desenvolvimento da regulação do modo de transporte. Max Weber definiu os caminhos-de-ferro como uma parte essencial do estado ocidental, juntamente com os sistemas postais e de telégrafos.⁹

O modo ferroviário foi de fato o motor da inovação no início do século XIX, contribuindo para a I&D ao longo do ciclo económico, e foi um dos setores que mais contribuiu para a prosperidade económica nesse período. No início do século XX, foi responsável pelas principais inovações, donde se destaca a invenção dos comboios movidos a diesel e a eletricidade, e eventualmente, o desenvolvimento do modo de produção em massa¹⁰. A ferrovia ajudou a desenvolver muitas regiões do mundo que se encontravam em isolamento, em geral a realidade mais comum era os estados chamarem a si a propriedade das empresas ferroviárias, medida historicamente explicada pela incapacidade destas de continuarem a investir na modernização

⁶ Olsen, 2007 p.386

⁷ Duijnhoven, 2010 p.26

⁸ Robins, 2011 p. 32

⁹ Odge, 2003 p.164

¹⁰ UN, 2003 p.2

tenológica da rede da infraestrutura. Existem relatos que em Londres, no início do século XIX, todos os operadores ferroviários possuíam a sua própria bitola.¹¹ Esta mesma questão colocou-se em todos os países. Na Europa existe uma bitola para a zona do centro com a medida de 1.435 mm; da mesma forma, e em consequência da influência da antiga União soviética, existe num conjunto de países como a Finlândia, Estónia, Letónia, Lituânia, Bielorrússia e a Ucrânia, que adotaram a bitola de 1.520 mm; na Península Ibérica a bitola utilizada é de 1.668 mm e na Irlanda é de 1.600 mm¹². Os países adotaram uma destas quatro medidas, por razões históricas, outros por opções técnicas económicas, e outros, pelas premissas do próprio negócio.

Como vimos anteriormente, para um país ter uma boa rede de transportes é porque existe uma necessidade económica. Mas para um governo de um país, os modos rodoviários e aéreos tem um binómio custo/eficiência mais favorável que o modo ferroviário, na medida em que só têm que assumir uma parte do investimento total, pela construção de estradas e aeroportos, deixando às empresas privadas o investimento na operação (em camiões, autocarros, aviões, etc.). Em situações limite, em consequência de uma gestão danosa nestas empresas ou quando estas ficam insolventes e entram em liquidação, normalmente outras empresas estão preparadas para assumirem a operação, o estado ficará com o encargo social dos funcionários dispensados e eventuais dívidas destas empresas ao próprio estado, como impostos e contribuições sociais.

Durante o século XIX e até início do século XX, os caminhos-de-ferro foram o principal modo de mecanização do transporte, muitas linhas foram construídas e promovidas por investidores e empreendedores. Nesse tempo muitas linhas ferroviárias eram rentáveis, outras nem tanto, e por isso foram descontinuadas ao longo do tempo.

Na segunda metade do século XX, veio o advento da concorrência rodoviária, os caminhos-de-ferro tornaram-se menos lucrativos e também as condições dos seus ativos, por causa desse fato, a maioria ou quase a totalidade das empresas ferroviárias privadas foram nacionalizadas nesse período, muitas vezes por razões políticas ou para salvar as mesmas da sua provável extinção¹³.

A partir da década de oitenta, o caminho-de-ferro surgiu como um tema político importante, não só devido aos seus contínuos problemas financeiros e ao crescente declínio da quota de mercado relativamente a outros meios de transporte, mas também – e mais importante – por causa do crescimento das preocupações dos governantes com o impacto ambiental e a melhoria da qualidade de vida, em consequência do congestionamento do tráfego rodoviário nas grandes cidades. Simultaneamente e em particular no domínio do caminho-de-ferro, cresceu o interesse pela reforma do setor público – nomeadamente através de processos de privatização, franchising e reforma

¹¹ Hilmola; Szekely, 2006 p.7

¹² http://en.wikipedia.org/wiki/Iberian_gauge, 21/9/2013

¹³ Railways Gazette International, 2006 p. 517

regulatória – com uma aplicação própria a este domínio. Isto também se refletiu no pensamento das políticas públicas na gestão dos transportes, que passam a colocar a ênfase na importância da promoção do transporte público e da sua infraestrutura para aumentar a mobilidade, e não tanto processo de como fornecer o transporte público. Na Europa Ocidental têm-se dado valor à ideia da separação vertical da infraestrutura e dos serviços de operações, que são vistos como uma forma própria de permitir a interoperacionalidade de vários operadores, numa única rede. No entanto, muitos autores reconhecem, em particular Odge (2003), que as tentativas de liberalizar o setor do caminhos-de-ferro europeu têm progredido a um ritmo mais lento, comparativamente com os setores das telecomunicações e a energia.¹⁴

Existem outros autores que defendem que apesar de existirem muitas propostas de novas políticas, mesmo que inovadoras, não significam necessariamente que terão hipótese de sucesso, pelo fato de serem impostas dogmaticamente (Terry, 2001). Uma política inovadora deve ser bem-sucedida, não só do ponto de vista teórico, mas também ser capaz de antecipar problemas ou ter respostas prontas para os problemas que vão surgindo da sua aplicação prática. Terry (2001) diz-nos que «a consultadoria não é um exercício simbólico: é uma defesa prática contra um perigo imprevisto.»

A propósito de outras reformas, entretanto implementadas noutros setores de atividade tradicionalmente públicos, Terry (2001) defende que as políticas que resultam num campo, podem não automaticamente resultar noutro campo. Esta análise aplica-se às reformas que foram realizadas no Reino Unido, no século XX durante a década de oitenta e inícios da década de noventa, pelos ganhos de eficiência e novos investimentos em indústrias como o gás e a eletricidade. Por analogia com estas indústrias, defendia-se que o mesmo se podia concretizar no caminho-de-ferro, na medida em que eram todas indústrias que funcionavam em rede. A diferença para os caminhos-de-ferro é que o serviço que providenciam, não é procurado por todas as pessoas, o caminho-de-ferro só arrecada receita pela cobrança aos indivíduos que efetivamente utilizam o serviço. Como tal, não tem uma procura uniforme e flutuante, por isso as tentativas de moverem a ferrovia para um preço de custo total, que significa cobrir simultaneamente as infraestruturas e as operações de comboios, na opinião de Francis Terry (2001) é autodestrutivo para o próprio modo de transporte, resumindo «*os benefícios económicos de ter uma boa rede de comunicações raramente pode ser totalmente refletido nas tarifas no momento de utilização*»¹⁵.

As Nações Unidas publicaram, em 2003, um documento que explica, de uma forma retrospectiva, quais são os principais problemas do caminhos-de-ferro, a destacar:¹⁶

¹⁴ Odge, 2003 p.165

¹⁵ Terry, 2001 p.4

¹⁶ UN, 2003 p.4

1. Défices financeiros crónicos: causados por constrangimentos às mudanças impostas, através da regulamentação governamental, persistente excesso de capacidade; previsão de nível de serviço garantido a preços fixos ou com excesso de concorrência; previsão de serviço abaixo do custo marginal; falha na identificação dos custos, ineficiência na recolha de rendas; baixa produtividade; continuação de altos custos operacionais.
2. Crescimento nos subsídios para a operação: para cobrir os défices financeiros crónicos; falta de cultura corporativa, inadequada na distinção entre os papéis do governo e o de operador ferroviário; política de subsídios inadequada.
3. Estrutura de preços arcaica: os preços não são relacionados com os custos marginais, os custos não são devidamente identificados e medidos; inadequação do sistema de contabilidade financeira e de gestão; inadequada ou não existência de objetivos de preços ou política de preços.
4. Falta de uma equitativa estrutura de taxas e taxas excessivas: falta de representatividade dos utilizadores e da comunidade no serviço e realização aquando das decisões de preço; monopólio público ou privado.
5. Custos excessivos, baixa eficiência de gestão e técnicas, baixa produtividade: falta de concorrência ou existência de um “monopólio natural”; excesso de tripulações (e chefias); falta de investimento.
6. Baixa qualidade do serviço; serviço congestionado; serviços que falham a resposta às necessidades: falta de concorrência; falta de preço quando ocorre um excesso de procura; inadequação de recuperação de custos na política de preços; inability em investir eficiência operacional ou recolha de fundos para investimento.
7. Deficiência nas estruturas físicas; ineficientes fundos de investimento; bens não são mantidos: falha nas políticas de preços para recuperação custos de capital; inability estrutural para reter/reinvestir excesso de fundos; regulação preventiva no investimento ou empréstimos.
8. Grande propriedade pública de infraestruturas ferroviárias e serviços: falta de política ou estratégia de compromisso para a concorrência/privatização.

As empresas de caminho ferroviário, pelo fato de durante muitos anos terem sido mantidas sobre propriedade pública, apresentam desequilíbrios na sua estrutura de capitais porque quando necessitavam de financiamento de capitais alheios, tinham a facilidade do aval do estado, por isso não tinham incentivo para serem mais eficientes nos custos ou a capacidade de resposta de uma forma mais flexível às mudanças na procura, por parte dos seus clientes. Pelo fato das empresas serem públicas, havia ainda a tentação por parte dos governos de interferir no dia-a-dia das operações. Esta gestão

governamental contribuiu para que muitos objetivos estrategicamente definidos se tornassem muitas vezes pouco relevantes, traduzindo-se por uma gestão passiva em resposta às mudanças que ocorriam no mercado onde atua.

As consequências da intervenção do estado neste modo de transporte podem ser elencadas:¹⁷

1. Os bens não foram adequadamente mantidos: tentativas de oferecer mobilidade aos segmentos de baixo custo da sociedade, através da manutenção das tarifas em níveis pouco económicos, levaram muitas vezes à deterioração física do material rolante devido à falta de fundos para a respetiva substituição no fim da sua vida útil e/ou económica
2. O serviço falhou na resposta às necessidades a monopólios protegidos, normalmente falham na resposta a novas procuras para expandir ou melhorar a qualidade;
3. Os custos dos transportes têm estado muito elevados.

Para Gunnar Alexandersson, o que influenciou em grande parte o processo de reforma do caminho-de-ferro na Europa e da maior parte da indústria, foi a separação vertical da infraestrutura das operações ferroviárias implementada na Suécia, em 1988. Alguns elementos desta reforma, para Gunnar Alexandersson, são a separação assim como o desinvestimento da infraestrutura, mas também de funções importantes como os serviços horizontais, a introdução de modelos internos de concorrência, e por vezes privatizações parciais das empresas da indústria ou de outras atividades de negócio dos caminhos-de-ferro.

Algumas das razões essenciais que conduziram há necessidade de reestruturar a ferroviária, inumeradas pelas Nações Unidas (2003), mantém-se ainda válidas e são:¹⁸

1. Os governos defendem que o caminho-de-ferro é economicamente caro de operar.
2. Os arranjos institucionais que regulam as relações entre os governantes, proprietários e as suas organizações ferroviárias, impedem a emergência das razões de negócio entre gestores do caminho-de-ferro e, conseqüentemente, uma melhoria na performance financeira.
3. Os caminhos-de-ferro têm perdido quota do mercado para os seus concorrentes, principalmente para o modo rodoviário, e em muitas ocasiões o serviço é padronizado para os seus clientes, que se tornam cativos do sistema e para quem o caminho-de-ferro é a única opção.

¹⁷ UN, 2003 p.6

¹⁸ UN, 2003 p.9

4. Existe um reconhecimento crescente, por parte de muitos governos, que o caminho-de-ferro deve preservar e desenvolver-se, como um importante componente do sistema de transporte.

As reformas económicas, muitas vezes descritas como reestruturação ferroviária, envolveram a criação de novas organizações; aplicação de métodos de contabilidade revista; a liberalização através da introdução de concorrência; a privatização, pelo desmantelamento da situação de monopólio e implementação de uma reforma regulatória. Em conclusão, uma reestruturação saudável tem como objetivo criar:¹⁹

1. Uma divisão, que não seja ambígua das responsabilidades entre proprietário governamental e as suas respetivas organizações ferroviárias.
2. Equipas de gestão, que lhes permitam gerir o seu negócio ferroviário, com liberdade de tomar decisões comerciais afetando os resultados, lucros, custos e o retorno do investimento.
3. Uma cultura corporativa, que é menos orientada para a produção e mais direcionada para a mentalidade de mercado e para o cliente.
4. Viabilidade financeira, que permita ao caminho-de-ferro operar sem fundos do governo, para além das compensações de serviço público.
5. Uma rede dimensionada para o serviço comercial, que seja atrativa para o tráfego integrado com outros modos de transporte, de forma a minimizar os custos totais do transporte.
6. Atingir ou conseguir que a atividade relacionada com o negócio, seja capaz de gerar receitas principalmente nas operações centrais do caminho-de-ferro e dependendo pouco das atividades que não estejam relacionadas com o caminho-de-ferro, como fonte de receita; e atrair colaboradores bem preparados/formados e muito motivados, de forma a atingirem aumentos de produtividade.

Para Ode (2003), dentro da União Europeia, foi a Grã-Bretanha e a Alemanha os primeiros estados membros a introduzir alguma forma de separação vertical nas suas operações ferroviárias, sugerido pela Diretiva nº 91/440, que desta forma ofereceu um mecanismo de suporte para construção de reformas regulatórias. Argumenta-se que no caso Britânico, a dimensão europeia ofereceu legitimação adicional, enquanto na Alemanha, ofereceu não só legitimidade mas também um modelo de quadro conceptual e um constrangimento de oposição à reforma. Na Grã-Bretanha, a privatização envolveu a fragmentação, que facilitou a transferência da empresa de caminho-de-ferro - British Railways - para o setor privado; na Alemanha, a reforma regulatória manteve a

¹⁹ UN, 2003 p.10

integridade organizacional da operação ferroviária e estabeleceu o operador, como uma entidade privada sobre propriedade pública.

Nestes dois casos apresentados, para o mesmo enquadramento regulatório, as abordagens dos países perante um mesmo problema, foram diferentes tendo em conta o seu próprio contexto nacional.

Muitas mudanças têm ocorrido nos últimos quarenta anos, em particular na atuação por parte do estado e da própria conceção dos regulamentos que são utilizados pela indústria ferroviária, com o argumento da necessidade de evitar os problemas de falha do lado da oferta no mercado de certos bens e serviços, segundo Gunnar Alexandersson.

Durante o século XX, surgiram diversas críticas a uma visão muito comum, nas décadas de sessenta e setenta, quanto à proteção do bem comum, considerando-a já ultrapassada. Alguns autores como Stigler (1971)²⁰ e Peltzman (1976)²¹ desenvolveram modelos em que demonstravam que a intervenção do governo em alguns casos, pode ser mais perigosa do que as falhas do mercado. Daqui surge a ideia que a regulação pode prejudicar a inovação e o progresso. Desta forma, as empresas já presentes numa indústria podem manipular os reguladores de forma a obter vantagem.²²

No seguimento destas conceções teóricas, no início dos anos setenta do século XX, surgem diversas reformas que pretendiam desregulamentar o quadro legal que orientava o setor dos transportes. Esta desregulamentação, não pretendia criar propriamente uma «terra sem lei», mas antes estabelecer um quadro legal que simplificasse e, desta forma, permitisse a entrada de novos agentes que trouxessem investimento e inovação à gestão e assim potenciasses a competitividade do setor, com entrada e envolvimento do setor privado. Este processo afetou sobretudo os EUA, a Europa e outros países como o Japão e a Austrália. O setor dos transportes está muitas vezes sujeito a regulações muito restritivas, é de propriedade pública e subsidiado pelo mesmo, e por isso é muitas vezes visto como ineficiente, transformando-se desta forma no alvo inicial destas reformas. Relativamente este assunto, há a assinalar a *«desregulamentação da indústria aeronáutica dos EUA nos anos 70, o surgimento da famosa lei Staggar de desregulamentação dos caminhos-de-ferro dos EUA de 1980 e a desregulamentação dos serviços de autocarros de longa distância no R.U. no mesmo ano.»*²³

Durante muito tempo na indústria da ferrovia, entendeu-se que a prestação do serviço de transporte ferroviário verticalmente integrado era visto, por definição, como um monopólio natural²⁴. Em linha de conta com esta conceção, a maior parte dos países europeus organizaram o seu caminho-de-ferro nacional em monopólios verticais

²⁰ Stigler, 1971 p.3

²¹ Peltzman, 1976 p. 219

²² Alexandersson, 2009 p. 44

²³ Alexandersson, 2009 p.44

²⁴ Alexandersson, 2009 p.44

integrados. Na atualidade é principalmente a infraestrutura do caminho-de-ferro que continua a ser vista como tendo características de um monopólio natural, depois de analisada a experiência no Reino Unido, que demonstrou que outro modelo pode ser prejudicial para uma correta prestação de serviço, como adiante estudaremos.

Todas estas mudanças de conceção, serviram de base para a separação vertical da infraestrutura das operações ferroviárias aplicada em diversos países europeus. Em muitos países isto foi também um pré-requisito para a introdução de mais concorrência nos serviços ferroviários relacionados.

A política dos transportes comum da União Europeia aumentou o efeito do desenvolvimento da organização e operações do caminho-de-ferro nos estados membros. A Diretiva Europeia nº 91/440, que regulamenta a separação das contas da infraestrutura e das operações, funcionou como o ponto de início para as reformas do caminho-de-ferro.

O Banco Mundial publicitou uma peça, em 2011, o *Railway Reform: Toolkit for improving Rail Sector Performance*, que constituiu uma ferramenta para melhorar a performance no setor ferroviário, onde se define uma reforma ferroviária como: «*uma qualquer mudança significativa na política de um governo, estratégia de investimento, ou gestão de infraestrutura, que procure melhorar a performance da ferrovia*».²⁵ Neste documento reconhece-se que os caminhos-de-ferro são instituições complexas, com múltiplas medidas de performance – custos, custo de transportes, níveis de serviço, necessidades de investimentos massivas, para além de muitos outros fatores.

Neste mesmo documento refere-se que é muito importante definir os objetivos e metas de uma reforma ferroviária, este é o primeiro passo no desenvolvimento e definição de um programa de reforma.

O Banco Mundial define alguns objetivos - tipo, onde se incluem:²⁶

1. Reduzir os gastos do governo e riscos associados de fornecer um serviço ferroviário.
2. Melhoria da performance do financiamento ferroviário e sustentabilidade.
3. Atrair capital privado para o setor ferroviário, para aliviar o investimento necessário por parte do governo.
4. Eliminar a capacidade de transporte que impede o crescimento económico.

²⁵ World Bank - Railway Reform, 2011 p.6

²⁶ World Bank - Railway Reform, 2011 p.6

5. Aumentar a capacidade de resposta ao cliente e melhorar o serviço, através de ganhos de eficiência de forma a melhorar o preço dos títulos de transporte reduzindo-os.
6. Adotar requerimentos para aumentar a concorrência, providenciando acesso estratégico às infraestruturas nacionais, ou introduzir novas leis de transporte ferroviário e regulamentos.
7. Na fase inicial, a reforma ferroviária requer um conjunto de objetivos claros e prioritários que especificamente determinam os resultados a alcançar. Estes objetivos são cruciais para estabelecer, não só o tipo de reformas necessárias, mas também para definir a forma de as implementar.

Como qualquer mudança ou reforma, esta não deve durar muito no tempo. Neste documento prevê-se que uma reforma ferroviária, dependendo do número, da complexidade dos objetivos e dos alvos da reforma, uma reforma pode durar entre 5 a 10 anos. Muitas vezes, o primeiro conjunto de reformas é seguido por um período de ajustamento, seguido da implementação de mais reformas, mas estas ultimas normalmente menos profundas e que permitem refinar o resultado. Por exemplo, a reforma da União Europeia já dura há cerca de duas décadas e para alguns especialistas os esforços continuam indefinidamente, na medida em que as reformas decorrem em muitos países europeus.²⁷

Há aspetos de uma reforma que não se deve esquecer, quando se embarca numa reforma ferroviária. Os caminhos-de-ferro, especialmente as empresas estatais, são poderosas instituições; são tipicamente um dos maiores empregadores de um país e geralmente são instituições em atividade há muitos anos. Devido ao seu tamanho e importância, os caminhos-de-ferro tem uma cobertura política considerável, o que é um fator significativo a considerar nos esforços na redefinição da reforma a implementar. A experiência internacional na implementação deste tipo de reformas do Banco Mundial demonstra que uma comunicação estratégica compreensiva é essencial. Quanto maior e mais poderosa for a reforma ferroviária, mais minuciosos devem ser os esforços para a alcançar.

A O.C.D.E. publicou um relatório, em 2005 - *Reforma Estrutural da Indústria Ferroviária* – onde se defende que um dos principais eixos de uma reforma reside, não só na melhoria da qualidade dos corpos de gestão das empresas de operação ferroviária em funcionamento, mas também na necessidade de recorrer o menos possível ao financiamento público do setor.²⁸

Assim, o objetivo geral dos poderes públicos em relação ao setor ferroviário é o de garantir que as tarifas pagas pelos utilizadores finais correspondam a um preço

²⁷ World Bank - Railway Reform, 2011 p.7

²⁸ OECD - Structural Reform in the Rail Industry, 2005 p.15

económico, tendo em conta os preços dos serviços de substituição, com um nível ótimo de qualidade de serviço ao mínimo valor de subvenção, garantindo em simultâneo um nível eficiente de investimento e inovação no setor ferroviário.²⁹

Neste documento, a O.C.D.E. indica-nos que existem três modos de concorrência no setor ferroviário, que passo a discriminar³⁰:

- Concorrência sobre o mercado entre sociedades de caminho-de-ferro verticalmente integradas. Esta forma de concorrência exige pelo menos duas redes, com capacidade de oferecer serviços substituíveis, por exemplo duas vias ferroviárias diferentes que liguem duas cidades; esta forma de concorrência é a que predomina nos serviços de carga ferroviária na América do Norte.
- Concorrência sobre o mercado entre sociedades de exploração de comboios com acesso imposto há rede; as vias podem ser ou não propriedade de uma das sociedades que oferecem os serviços ferroviários. Esta forma de concorrência é a que predomina no serviço de carga na Europa e na maior parte da rede Australiana.
- Concorrência para o mercado entre sociedades de caminho-de-ferro, esta concorrência pode ser entre serviços integrados na rede (manutenção da rede de infraestrutura, sinalização, e outros) e serviços ferroviários, ou unicamente entre serviços ferroviários, operando estes últimos, sobre um regime de regulamentação de acesso à rede. Esta forma de concorrência é a que predomina nos serviços ferroviários de passageiros em muitos países europeus.

Na abordagem feita ao setor ferroviário, algumas características fundamentais podemos destacar, ao nível dos serviços que assegura, do grau de concorrência que deve enfrentar que podemos resumir da seguinte forma:³¹

- O setor ferroviário assegura uma larga gama de serviços de transporte, estes serviços podem e devem ser distinguidos de outros modos de transporte, segundo o tipo de tráfego (passageiros e mercadorias), a sua origem e o destino do serviço. É muitas vezes útil distinguir os serviços que são essencialmente autofinanciados, daqueles como os que servem a periferia das cidades, financiados principalmente por fundos públicos.
- Diferentes serviços ferroviários são confrontados com diversos graus de concorrência, por parte de outros modos de transporte (transportes aéreos, rodoviários, marítimos e por vias navegáveis), a magnitude desta concorrência

²⁹ OECD - Structural Reform in the Rail Industry, 2005 p.80

³⁰ OECD - Structural Reform in the Rail Industry, 2005 p.16

³¹ OECD - Structural Reform in the Rail Industry, 2005 p.77-78

depende em parte das características geográficas, demográficas e económicas dos diferentes países e regiões.

- O caminho-de-ferro tem uma vantagem concorrencial, em geral sobre as vias rodoviárias para o transporte de grandes quantidades de mercadorias a um baixo valor por unidade de peso, significa que pode transportar grandes quantidades a granel, como cereais, carvão, petróleo, minerais e produtos químicos. Para quase todos os outros serviços de transporte de mercadorias, o caminho-de-ferro enfrenta uma forte concorrência dos transportes rodoviários.
- Desde que o volume de tráfego de mercadorias tenha um ponto de partida e destino de excepcional importância, por exemplo na exploração de uma mina de ferro que necessita de escoamento dos minérios para um porto de mar, pode ser interessante construir uma linha especializada e dedicada exclusivamente a esse propósito. Porém, para a maioria das cargas, o recurso ao caminho-de-ferro implicará igualmente a utilização de um outro modo de transporte (automóvel ou camião, por exemplo) no ponto de partida ou de chegada ou mesmo nos dois. Estes constrangimentos suplementares de “manutenção” e “troca” fazem encarecer e tornam mais longos os trajetos por ferrovia, fator que torna este serviço menos atrativo em comparação com o transporte rodoviário.
- Os utilizadores finais preferem geralmente serviços integrados desde a partida até ao destino final, para isso exige-se um certo grau de coordenação e cooperação entre diferentes redes, por isso é necessário que partilhem as mesmas normas e especificações técnicas, como uma mesma bitola, sistemas de sinalização e modos de tração (elétrica ou diesel).
- Caraterizado por uma estrutura de custos fixos elevada, no caminho-de-ferro a construção de uma ligação ferroviária entre dois pontos fixos implica custos tão elevados, que normalmente inviabiliza duplicação da ligação existente entre esses dois pontos por falta de rentabilidade, a menos que a primeira já esteja no limite da sua capacidade; pode também não ser rentável duplicar outras instalações: como agulhas, estações e gares. Por outro lado, os comboios não implicam normalmente investimentos não recuperáveis. Em muitos casos podem ser alugados e mesmos revendidos para outros mercados. Mas em alguns países, devido à necessidade de investimentos específicos na sinalização, na bitola, relacionados com as questões da força motriz dos veículos, as locomotivas e o material rolante podem ser investimentos não recuperáveis.

Um recente estudo numa revista especializada do caminho-de-ferro a *Railways Gazette International* (2006), concluiu que uma empresa ferroviária para ter futuro necessita de ter pelo menos uma das seguintes características³²:

1. Fazer parte de uma grande rede, oferecendo trajetos muito longos;
2. Ser capaz de suportar eixos muito pesados de carga, para reduzir o custo unitário de transporte; ou
3. Ser capaz de oferecer velocidades competitivas com a autoestrada, como TGV (*Train Grand Vitesse*).

Na prática, isto significa que muitas empresas que não preencham essas características precisam de um substancial apoio do governo, ou seja, atualmente muitos caminhos-de-ferro necessitam de uma subvenção de funcionamento para operar, para se reestruturarem e um substancial investimento, se pretendem oferecer um modo de transporte viável para o futuro.

Todas as empresas privadas que entram no negócio ferroviário estão interessadas em maximizar lucro e quanto mais depressa melhor. Este objetivo torna-se mais fácil comprando, criando no mercado uma impressão de valor acrescentado, para posterior venda, mas esta estratégia de negócio nem sempre é fácil de implementar no caminho-de-ferro. Uma outra forma passa pela angariação de contratos lucrativos através da reconstrução de caminho-de-ferro – utilizando o dinheiro de outros se possível. Só casualmente o governo realiza concessões ou vendas de um caminho-de-ferro que se tornam lucrativas, e nesse momento, existe a tentação de tentar retomar para si essas concessões. Uma das melhores formas para suportar um fundo de investimento é a propriedade, mas a venda direta de um caminho-de-ferro é rara, especialmente quando o valor da propriedade envolvida é mais elevado que o valor do caminho-de-ferro; para além de que os estados tendem a considerar os caminhos-de-ferro como um bem nacional, e este tipo de pensamento vigora mesmo para os países que abordaram a reestruturação ferroviária de uma forma mais empresarial.

Outra chave para o sucesso de uma privatização de qualquer serviço público, em particular de um caminho-de-ferro, é o fato de existir um regulador informado e honesto. Algumas privatizações realizaram-se sem a criação dessa entidade. Noutros casos, as entidades reguladoras criadas não tem muito conhecimento sobre os caminhos-de-ferro.

Na reforma do mercado de transportes, a alternativa há regulação dos monopólios naturais passou pela atribuição de licenças através de concurso público. Num concurso público, uma empresa ou consórcio pode comprometer-se a fornecer um serviço num determinado nível de qualidade contra o recebimento de um subsídio ou de um

³² Railways Gazette International, 2006 p.529-536

pagamento por parte do estado. Para Alexandersson (2009), um concurso público para angariar um serviço público é o mesmo que realizar um leilão através de carta fechada. Neste caso especificamente, o preço das licitações pode não ser o mais importante, muitas vezes a entidade, que avalia as propostas fechadas para a decisão final, tem em atenção simultaneamente o preço e a qualidade da entidade a concurso. Nos serviços ferroviários, o concurso refere-se a uma concorrência para o mercado ou para a linha, desta forma, os procedimentos do concurso numa concorrência para a linha, conduzem a um monopólio temporário em certas linhas; a alternativa é um acesso livre, em que diversos operadores podem licitar pelo direito de utilização das mesmas linhas, desde que exista essa capacidade. No contexto atual nos concursos já realizados, esta forma de atribuição tem sido preterida por um modelo de monopólio temporário.

Este modelo de concurso público permite promover a concorrência no setor, segundo Alexandersson (2009), permitindo poupar dinheiro aos contribuintes e salvaguardar um tratamento igualitário da concorrência entre empresas, independentemente da sua nacionalidade.³³

Mas segundo Rogissart (2005), as empresas de infraestruturas independentes tendem a querer maximizar o seu lucro desta forma ignoram os operadores ferroviários, deixando de haver um interesse comum, ocorre mesmo um conflito de interesses. Não devemos esquecer que os aspetos específicos do setor ferroviário fazem com que a concorrência no setor possa nem sequer trazer benefícios, e quando o trazem estes podem ser limitados, isto por comparação com outros setores. A ferrovia é uma atividade que se caracteriza por ter uma forte concentração de capital porque necessita de ser equipado de material extremamente pesado e caro, por isso as margens de lucro são reduzidas. Nesta fase de crise económica e de necessidade de reforma do setor ferroviário, é normal fazer-se muitas vezes apelo aos capitais privados, mas estes só virão se for rentável o investimento, pois o espírito empresarial só existe se existir rentabilidade no final.³⁴

Os caminhos-de-ferro a substituição de linhas dependendo do tráfego deve ser realizada de 30 em 30 anos. *«Os níveis de receitas típicas de transportes competitivos de estrada, por comparação com a ferrovia é necessário um tráfego anual de pelo menos 1,5 milhões de toneladas net por rota-km é o necessário só para manter a linha existente aberta e mantida no longo prazo. Se a manutenção é adiada ou necessidade de melhoramentos para ser atualizada, o tráfego anual tem de ser maior, talvez cerca de 5 milhões a 10 milhões de toneladas por km necessário para justificar e suportar a construção de uma nova linha.»*³⁵

Em muitas linhas, o melhoramento tecnológico e as alterações das condições de viagem e carga tornaram o negócio excessivamente pesado, ao nível do pessoal operacional e da

³³ Alexandersson, 2009 p.44

³⁴ Jacques Rogissart, 2005

³⁵ Railways Gazette International, 2006 p. 519

infraestrutura extra. Nas empresas públicas ferroviárias é muito difícil compreender o problema do trabalho e de promover as medidas necessárias para a gestão eficiente de todos os recursos, nomeadamente o capital humano. E portanto, só quando os subsídios requeridos começam a ter um impacto significativo no orçamento nacional, é que os governos enfrentam a necessidade da reestruturação.

Na era do capitalismo, a máxima «criar valor para o acionista», quer dizer maximizar lucro, minimizando o risco de negócio. Neste contexto, parece-nos ingénuo afirmar que as empresas privadas irão concorrer em massa pelo setor ferroviário, caracterizado por ter uma rentabilidade incerta e ser extramente exigente por requerer capitais elevados para prossecução da sua atividade económica. É aqui que reside o principal problema.³⁶ Glaister diz-nos que, os caminhos-de-ferro sempre foram controlados politicamente e embora as mudanças estruturais na gestão da ferrovia pareçam ter sido realizadas a partir de uma natural decisão económica e de negócio, a verdade é que estas mudanças sempre foram determinadas na política.³⁷

Políticas e diretivas mais importantes para a área da Ferrovia da EU, no período de 1991 a 2013:

- Em 1991, a Comissão da Comunidade Europeia lançou a Diretiva nº 91/440/EEC com o título de “desenvolvimento dos caminhos-de-ferro comunitários”. Os seus principais objetivos eram: 1- facilitar a integração do setor do transporte comunitário, que é o elemento essencial do mercado interno; 2- tornar o sistema ferroviário eficiente e competitivo em relação a outros modos de transporte³⁸.
- A Diretiva nº 95/18 sobre a licença de empresa ferroviária³⁹.
- A Diretiva nº 95/19 sobre o arrendamento de capacidade de infraestruturas ferroviárias e a aplicação de taxas⁴⁰.
- O Livro Branco da política de transportes comuns foi publicado (1992), a política de transportes comuns tinha como objetivo reverter o declínio de longo prazo nos mercados da ferrovia, de forma a ajudar um objetivo maior da mobilidade sustentável.
- O Livro Branco “Estratégia para a revitalização do CF comunitário” (1996): advoga um maior papel do mercado, no sentido de encorajar os operadores a

³⁶ Doumayrou, 2007 p.58

³⁷ Robins, 2011 p. 226

³⁸ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31991L0440:pt:HTML>, 19/9/2013

³⁹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31995L0018:PT:HTML>, 19/9/2013

⁴⁰ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:108:0007:0007:PT:PDF>, 19/9/2013

reduzirem a sua estrutura de custos, melhorar a qualidade de serviço e oferecer novos produtos. As suas propostas chave foram realçadas através da Diretiva nº 2001/12-14/EC, conhecido como o 1º pacote de infraestruturas.

- Diretiva nº 2001/12/EC modifica a nº 91/440/EEC para providenciar direitos de acesso para o trânsito internacional de carga, na maior parte da rede a partir de 2003, e em toda a rede a partir de 2008, para qualquer operador⁴¹.
- Diretiva nº 2001/13/EC emenda a nº 95/18/EC, providencia licenças de operação para ser válido através da EU⁴².
- Diretiva nº 2001/14/EC substitui a nº 95/19/EC e forma o enquadramento para os encargos pela utilização do CF, por parte das infraestruturas e por parte de comboios de mercadorias⁴³.
- Diretiva nº 2001/16/EC estabelece novos procedimentos para realizar standards técnicos para promover a interoperabilidade da rede nacional de ferrovia, tornando os governos responsáveis por esses standards⁴⁴.
- Diretiva nº 2004/49/CE relativa à segurança dos caminhos-de-ferro da Comunidade, e que altera a Diretiva nº 95/18/CE e a Diretiva nº 2001/14/CE⁴⁵.
- Diretiva nº 2004/51/CE relativa ao desenvolvimento dos caminhos-de-ferro comunitários altera a Diretiva nº 91/440/CEE⁴⁶.
- Diretiva nº 2006/103/CE que adapta algumas diretivas no domínio da política de transportes, em virtude da adesão da Bulgária e da Roménia⁴⁷.
- Diretiva nº 2007/58 relativa à abertura do mercado de transporte internacional de passageiros, altera a Diretiva nº 91/440/CEE e a Diretiva nº 2001/14/CE⁴⁸.
- Diretiva nº 2007/59, relativa à certificação europeia do pessoal de bordo⁴⁹.
- O Regulamento (CE) nº 1370/2007 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2007, relativo aos serviços públicos de transporte ferroviário e rodoviário de passageiros (1), prevê a possibilidade dos Estados- -Membros e as

⁴¹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:075:0001:0025:PT:PDF>, 19/9/2013

⁴² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:075:0026:0028:PT:PDF>, 19/9/2013

⁴³ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:075:0029:0046:PT:PDF>, 19/9/2013

⁴⁴ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001L0016:PT:HTML>, 19/9/2013

⁴⁵ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:220:0016:0039:PT:PDF>, 19/9/2013

⁴⁶ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:220:0058:0060:PT:PDF>, 19/9/2013

⁴⁷ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:363:0344:0351:PT:PDF>, 19/9/2013

⁴⁸ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:315:0044:0050:PT:PDF>, 19/9/2013

⁴⁹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:315:0051:0078:PT:PDF>, 19/9/2013

autoridades locais adjudicarem contratos de serviço público que podem incluir direitos exclusivos de exploração de determinados serviços⁵⁰.

- Diretiva nº 2012/34/UE que estabelece um espaço ferroviário europeu único – reformulação das diretivas anteriores⁵¹.
- Está neste momento em discussão o chamado 4º pacote ferroviário: algumas das propostas são ao nível: das normas e homologações eficazes (redesenho do papel da Agência Ferroviária Europeia), da entrada de novos operadores no mercado dos serviços de transporte ferroviário a partir de Dezembro de 2019, das vias férreas à altura das necessidades e dos trabalhadores qualificados.

Sumário da política ferroviária da UE

Em essência, a UE percebe que o desenvolvimento futuro e eficiente nas operações do sistema ferroviário será realizado de forma mais fácil se ocorrer uma separação entre o fornecimento de serviços de transporte e as operações ligadas às infraestruturas. A UE recomenda que estas duas atividades sejam separadas, de forma a aumentar a transparência financeira e acelerar a concorrência na gestão de serviço ferroviário, em termos da promoção da melhoria contínua no conforto e na maior qualidade de serviço. No entanto, a UE recomenda que os estados membros em geral retenham responsabilidades pelo desenvolvimento apropriado da infraestrutura. A UE requer que os estados membros devam garantir que empresas ferroviárias adquiram um estatuto de operador, comportando-se de uma forma comercial e adaptando-se às necessidades do mercado. Às empresas ferroviárias espera-se que sejam capazes de se ajustar às suas atividades ao mercado e gerir essas atividades sobre a responsabilidade de corpos de gestão, de forma que assegurem eficiência e serviços apropriados, ao mais baixo custo possível para a qualidade de serviço requerido. As empresas ferroviárias devem ser geridas de acordo com os princípios que se aplicam às empresas comerciais em geral, isto também se deve aplicar às suas obrigações de serviço público impostas pelos estados e para os contratos de serviço público que concluem com as competentes autoridades dos estados membros. As diretivas estabelecidas pela UE também requerem que as empresas ferroviárias devam estabelecer os seus planos de negócios, incluindo os seus investimentos e programas de financiamento das empresas. O plano de negócios deve ser desenvolvido no contexto da políticas dos transportes determinadas pelo estado e tomadas em conta pelos planos nacionais e contratos (que podem ser multianuais), que deverão incluir o mapa de investimentos e planos para as infraestruturas. Na ausência de regras comuns sobre a alocação dos custos da infraestrutura, os estados membros devem, depois de consultar o gestor de infraestruturas, estabelecer as regras de

⁵⁰ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:315:0001:0001:PT:PDF>, 19/9/2013

⁵¹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:343:0032:0077:PT:PDF>, 19/9/2013

pagamento das empresas ferroviárias pela utilização das infraestruturas ferroviárias, onde esses pagamentos devem cumprir com os princípios de não discriminação entre as empresas ferroviárias. Em conjugação com a propriedade pública existente ou controlada por empresas ferroviárias, os estados membros devem estabelecer os mecanismos apropriados para ajudar a reduzir as dívidas dessas empresas, para um nível que não impeça a gestão financeira e a sua capacidade, de melhorar a sua situação financeira. Mais ainda, para esse fim, os estados membros devem tomar as medidas necessárias para requerer uma separação da amortização da dívida estabelecida com o departamento de contabilidade dessas empresas. Os balanços das unidades devem incluir as responsabilidades dos empréstimos, até que extintas, tanto de investimento financeiro e de cobertura de excesso custos operacionais resultantes do negócio ferroviário, como da gestão das infraestruturas ferroviárias. O aumento de dívida, a partir de operações subsidiadas deve ser sempre contabilizado. Está na calha um novo pacote ferroviário, este anunciado a 30 de janeiro pela UE, o 4º Pacote Ferroviário reúne um conjunto de medidas que têm por objetivo aumentar a qualidade e a oferta dos serviços ferroviários europeus, são propostas que passam por incentivos à inovação e pela promoção da concorrência no sector, Thomas Kaufmann, responsável da Comissão Europeia na área da Mobilidade e Transportes, apresentou algumas dessas medidas, entre as quais se destaca a “abertura de mercados domésticos de passageiros em 2019” e a “proteção dos serviços públicos através de um equilíbrio económico”⁵².

⁵² <http://loc.grupolusofona.pt/index.php/noticias/noticias-2013/sector-ferroviario-regulamentar-com-eficacia.html>, 22/9/2013

II. Revisão de literatura e conceitos-chave

No fórum internacional de transportes, patrocinado pela OCDE, em Leipzig, em maio de 2010, Louis Thompson na sua visão para a ferrovia em 2050, defendia que «o termo ferrovia é simples, no entanto existem cerca de 6 bitolas, e ao contrário da rede rodoviária e aérea, os comboios tem muitas vezes dificuldade em se fazerem transportar através das fronteiras internacionais.»⁵³ De facto um dos grandes problemas do transporte ferroviário é de natureza técnica, que impossibilita o movimento transfronteiriço. No entanto, Louis Thompson também nos diz que o crescimento económico tem impulsionado o crescimento da ferrovia, assim como as inovações na política de gestão das redes ferroviárias, estruturas e regulamentação, assistindo-se à repartição das grandes companhias públicas, com a separação da infraestrutura e da operação, o que leva a que se altere a forma como se olha para a ferrovia. Simultaneamente os agentes privados têm aumentado a sua presença no sector através de processos de *franchising*, concessão ou total privatização. No seu conjunto, estas mudanças nas companhias estatais monolíticas levam igualmente a significativas mudanças no sector.

As Nações Unidas elaboraram um relatório (2003) sobre a reestruturação dos caminhos-de-ferro, onde defende que não existe um modelo único e ideal para a reforma da ferrovia - cada modelo terá custos, fraquezas e problemas. A implementação dos modelos adotados em outros países, como um todo, não é realista, já que cada modelo foi desenvolvido para atender às circunstâncias específicas de cada país. As reformas adotadas na União Europeia são particularmente singulares porque têm que satisfazer os compromissos políticos e económicos envolvidos na gestão de uma instituição de cooperação regional, o que por vezes se torna complicado coordenar. Além disso, o objetivo da Comissão Europeia é o de criar um mercado único de serviços de transporte ferroviário, objetivo esse que pode não ser relevante em outros contextos geopolíticos.

Considerando as conclusões de Thompson, e do relatório das Nações Unidas, e face aos novos desafios colocados à organização das empresas ferroviárias na Europa, passamos a apresentar a caracterização de algumas das formas possíveis de reorganização dos caminhos-de-ferro europeus.

Reestruturação

As Nações Unidas (2003) define sinteticamente o conceito de reestruturação como a «alteração do modo como uma empresa é organizada ou financiada».

De forma mais detalhada, pode referir-se que reestruturação é o conceito de gestão empresarial para o ato de reorganizar uma empresa, ao nível da propriedade e operacional, com a finalidade de a tornar mais rentável ou melhor preparada para as

⁵³ OCDE, 2010

suas necessidades atuais. Outras razões para a reestruturação, incluem a necessidade de resposta a uma mudança de estrutura de propriedade, a uma crise ou a uma mudança importante no negócio, tais como a ocorrência de falência ou o seu reposicionamento no mercado. Será um processo de grande mudança na estrutura de organização, que muitas vezes envolve uma redução dos níveis de gestão e, possivelmente, a alteração de componentes da organização através da alienação e/ou aquisição de partes de negócios, bem como a reestruturação ao nível da força de trabalho (Bartol, 1998)

Em suma, a reestruturação deverá representar uma reconstrução essencial da estratégia de uma empresa, das suas estruturas e processos, garantido a sua sintonia com uma nova realidade (Harrison, 1998). Reestruturação significa reorganização global da empresa, renovando todas as suas funções empreendedoras» (Trunecek, 2000).

Privatização

As Nações Unidas (2003) definem sinteticamente este conceito como sendo a «transferência de propriedade e controlo de bens públicos ou estatais, empresas ou serviços para investidores privados».

Todavia, segundo Chowdhury (2006), privatização poderá ter vários significados ou assumir diferentes formas, tomando a forma mais ampla a ação de política ou o processo que visa tornar algo privado em detrimento da esfera pública. Como já referido, poderá definir-se como o processo em que ocorre a transferência de propriedade de uma empresa, agência ou serviço do setor público (governo) para o setor privado, seja para uma empresa com ou sem fins lucrativos. Mas também pode significar a terceirização de serviços ou funções públicas a empresas privadas, desde por exemplo, a gestão de operações de abastecimento, produção e distribuição energética, e de controlos de qualidade, até à arrecadação de receitas fiscais, a garantir a aplicação da lei ou a gestão de prisões⁵⁴.

O conceito de privatização, segundo Paul Starr (1988), pode ainda significar a retirada «do todo para a parte: uma apropriação por um indivíduo ou um grupo específico de algum bem anteriormente disponível para todo o público ou comunidade. Como uma retração do interesse, a privatização, no sentido de apropriação privada, tem implicações óbvias para a distribuição de bem-estar.»

Por vezes nota-se nos políticos alguma preocupação a este nível, mas as duas formas de privatização «a privatização de envolvimento individuais e a privatização das funções sociais e ativos, estão certamente relacionadas, pelo menos por parentesco ideológico» (Paul Starr, 1988). O que muitas vezes atenua alguma desconfiança para com a privatização de uma empresa é expectativa de que a busca do ganho privado sirva a ordem social a um nível mais amplo (Paul Starr, 1988).

⁵⁴ Como se verá abaixo, esta última forma de privatização consiste, na verdade, em processos de concessão ou *franchising*.

Esta tendência do público e privado, de mais ou menos envolvimento do governo na economia ocorreu mais em alguns países e menos em outros, foi uma tendência que teve continuidade até ao século XX, em particular na Europa Ocidental e nos seus territórios ultramarinos, mesmo naqueles que entretanto deixaram de o ser. Megginson e Netter (2001) referem no entanto uma exceção: «Nos EUA, houve menos envolvimento do governo do que em muitos outros países.»

Durante o século XX, a ocorrência de alguns factos relevantes como a grande depressão, a segunda grande guerra, o colapso dos impérios coloniais, traduziram-se ao nível dos governos na assunção de um papel cada vez mais importante na economia, onde se incluía a propriedade das atividades de produção de fornecimento de bens e prestação de serviços. Esta tendência verificou-se ao nível mundial, mas na Europa Ocidental, por exemplo existiram grandes debates até onde deveria ir o envolvimento do estado na regulação da economia e que setores industriais devem ser reservados exclusivamente na propriedade estatal.

Até à chegada ao poder de Thatcher (em 1979) no Reino Unido, o que prevalecia no debate, segundo Megginson e Netter (2001) era que «o governo deveria pelo menos manter como próprio os serviços de telecomunicações e correios, de eletricidade e gás, e a maioria das formas de transporte não rodoviário (principalmente, companhias aéreas e ferroviárias). Muitos políticos também acreditavam que o Estado devia controlar certas indústrias "estratégicas" de transformação, como aço e produção na área da defesa.»

Concessão

As Nações Unidas (2003), define este conceito como um acordo contratual pelo qual um fornecedor adquire direitos de prestação de um serviço, segundo uma determinada norma ou especificação, por um intervalo de tempo fixo, em geral, em nome de um governo ou de uma entidade governamental.

Do mesmo modo, no dicionário de inglês de negócios da Pearson define a concessão como «O direito de realizar uma atividade de negócio específica, dado ou vendido a uma empresa por um governo ou outra entidade pública» (Business English Dictionary, 2007, p. 106)

Por seu turno, o relatório SIGMA, um relatório conjunto da O.C.D.E. e da UE, define as concessões como um contrato em que só existe o direito de explorar a obra ou serviço realizado, como contrapartida das respetivas obras ou serviços realizados, ou explorar em troca de um pagamento, estando o seu enquadramento definido para os contratos públicos pela Diretiva nº 2004/17/CE ("a Diretiva").

Nesse relatório define-se exclusivamente a concessão de serviços como a intenção clara de a distinguir da concessão de obras. A concessão de serviços é uma concessão utilizada em projetos, onde é necessária uma operação e manutenção, não se inclui portanto, as obras de construção, desta forma pode ser a atribuição da concessão para

operar uma ferrovia ou portos, cobrando-se uma terceira parte pela utilização dessas infraestruturas. Por exemplo, no caso da concessão de uma cantina governamental, esta verba cobra-se diretamente sobre o consumo de comida e bebidas adquiridas, isto são exemplos de "concessão de serviços".

Neste relatório afirma-se, a concessão de serviços é da exclusiva competência dos governos nacionais, a diretiva não dá indicações, apenas no caso em que o serviço prestado tem um caráter transfronteiriço.

Franchising

As Nações Unidas (2003) definem este conceito como um acordo contratual, pelo qual um fornecedor (franqueado) oferece um serviço ou marca para um determinado padrão ou especificação, durante um intervalo de tempo fixo, em nome de um franqueador. Os acordos de *franchising* podem cobrir preços e níveis de serviço.

No dicionário Pearson refere-se que se trata de «um contrato segundo o qual uma empresa dá a outra o direito de vender seus produtos e/ou os seus serviços, em troca de uma taxa ou de uma parte dos lucros.» (Business English Dictionary, 2007,p. 219)

Relativamente ao sector ferroviário, e particular, no preambulo sobre *franchising* de empresas de caminhos-de-ferro da biblioteca da casa dos comuns do Reino unido (House of Commons Library, 2013) expõe-se o seguinte:

«Desde a privatização, em meados da década de noventa, houve dois tipos de serviço de transporte ferroviário de passageiros na ferrovia do Reino Unido: operadores de rede de acesso aberto (ou seja, aqueles em que a oferta de 'slots' - partes específicas do horário geral do caminho-de-ferro nacional - para operar o seu próprio serviço de passageiros) e os franqueados (ou seja, aqueles que operam um serviço contratado numa determinada parte da rede ferroviária, sob licença do governo e do regulador). De longe, a maioria dos serviços são franchisados».

Mais adiante na mesma nota estabelece-se o âmbito e condições do *franchising*: «o *Franchising* remete o Governo para o estabelecimento de especificações para quem deseja fazer uma franquia, ao longo de um determinado período (nível de serviço, upgrades, desempenho e outros). O Governo escolhe qualquer das empresas que pensa que irá oferecer o melhor pacote global. Os acordos de franchising incluem detalhes dos padrões de desempenho que os franqueados devem cumprir, acordos para a rescisão e para pagamento de uma franquia, no caso de não cumprimento dessas normas.»

Holding

Sobre este conceito, o dicionário Pearson define-o como «a quantidade de um determinado tipo de investimento propriedade de uma pessoa ou de uma organização.» (Business English Dictionary, 2007,p. 252)

Segundo Nusdeo (2001), o conceito de *holding* é: "(...) sociedade cuja a totalidade ou parte de seu capital é aplicada em ações de outra sociedade gerando controle sobre a administração das mesmas. Desta forma assegura-se uma concentração do poder decisório nas mãos da empresa mãe - holding. Note-se, porém que nem sempre a holding é usada para esse fim".

Borges et al (2008) diz-nos que no enquadramento jurídico nacional, no seu artigo 1º do Decreto-Lei nº495/88, de 30 de Dezembro, com nova redação dada pelo D.L. nº 318/94, de 24 de Dezembro e pelo D.L. nº 378/98, de 27 de Novembro, que «define e baliza o objeto social das Sociedade Gestoras de Participações Sociais limitando-o à gestão de participações sociais de outras sociedades, como forma indireta de exercício de atividades económicas» (Borges et al, 2008, p.13).

Holding surge aqui como estrutura jurídica escolhida por alguns países da Europa, como a Suécia e a Alemanha, para melhor gerir as operações ferroviárias e a infraestrutura, algo que estudaremos mais adiante. Daí a pertinência do seu estudo a par de outras formas de organização empresarial.

III – Análise de alguns casos Europeus

Reino Unido

Na análise do caminho-de-ferro do Reino Unido, não estamos a incluir a Irlanda do Norte, onde a empresa NI Railways (Northern Ireland Railways) manteve-se como uma empresa pública⁵⁵. Por conseguinte, sempre que é referido o Reino Unido, de fato descreve-se o que ocorreu na ilha da Grã-Bretanha. O caminho-de-ferro do Reino Unido foi construído inteiramente pelo setor privado no século XIX, foi um serviço muito regulado, o que não era muito vulgar noutras atividades desse período. Tudo neste serviço era regulado, desde a bilhética, a estrutura e até às regras do serviço. Durante a primeira grande guerra, o caminho-de-ferro era gerido como um sistema nacional, demonstrando a ineficiência da desagregação da estrutura regional. Efetivamente a guerra teve um efeito devastador nas finanças da empresa⁵⁶.

No período entre as duas grandes guerras, o declínio das indústrias tradicionalmente exportadoras e o aumento da concorrência do transporte rodoviário, agravado pelo ineficaz sistema de regulação, fez com que o caminho-de-ferro passasse por grandes dificuldades financeiras, e foi um governo trabalhista, eleito nos pós segunda grande guerra, que tomou a decisão de nacionalizar o caminho-de-ferro Britânicos. Nessa altura, a companhia ferroviária encontrava-se numa condição precária e bastante endividada, dava condições de trabalho atrozes e tinha um sistema de segurança muito insuficiente, e por isso o processo de nacionalização significou para *British Railways* frequentes reorganizações, visando um corte na sua estrutura de custos num esforço para atingir o equilíbrio.⁵⁷ A nacionalização propriamente dita só ocorreu em 1948⁵⁸. Em 1982, a *British Railways* decidiu que era necessário mudar a filosofia de gestão da empresa, de uma visão do caminho-de-ferro orientado para a produção, para um caminho-de-ferro orientado para o mercado⁵⁹. Em novembro de 1993, o parlamento britânico aprovou a lei do caminho-de-ferro, a qual permitiu a criação das bases para a

⁵⁵ NI Railways, também conhecido como *Northern Ireland Railways* (NIR) e, por um breve período, *Ulster Transporte Railways* (UTR), é a operadora ferroviária na Irlanda do Norte. NIR é uma subsidiária da *Translink*, cuja empresa-mãe é a Irlanda do Norte *Transport Holding Company* (NITHCo), e é um dos três operadores de comboios de propriedade estatal no Reino Unido, sendo os outros a *East Coast* (executa serviços de transporte de passageiros de velocidade alta ferroviária na Linha da Costa Este ligando Londres, Yorkshire, no Nordeste e a Escócia) e a *Eurostar* (é um serviço de comboios de alta velocidade ligando Londres a Paris e Bruxelas, através do túnel da mancha).

http://en.wikipedia.org/wiki/NI_Railways, 28/5/2013

⁵⁶ Wolmar, 2005 p.5

⁵⁷ Crompton & Jupe, 2003 p.621

⁵⁸ Engartner, 2008 p.233

⁵⁹ Engartner, 2008 p.229

privatização da *British Railways*. O objetivo desta lei era o da melhoria da qualidade e eficiência dos serviços ferroviários e a promoção da sua utilização junto da população.⁶⁰

1. Introduzindo competitividade;
2. Providenciando investimento adicional pelo setor privado;
3. Introduzindo a gestão privada no setor.

Em preparação para privatização, o caminho-de-ferro foi reestruturado radicalmente, a integração vertical introduzida pela *British Railways* em 1992 foi abandonada, antes mesmo de ter tempo de ter sido estabelecida⁶¹. Em 1994, a *British Railways* foi fragmentada em cerca de 100 empresas, muitas dessas empresas são hoje propriedade privada⁶². A insistência na separação das áreas de negócio entre a gestão da linha e infraestruturas das operações ferroviárias, para além de um imperativo de normas comunitárias teve também grande apoio do tesouro Britânico⁶³. Esta separação promoveria a concorrência na ferrovia. Wolmar (2008) refere-nos que era exatamente a conceção do tesouro Britânico, a forma de assegurar que os novos operadores que entrassem no sistema, pudessem competir com os que já aí se encontravam. No Ministério a ideia da concorrência entre diferentes operadores privados era sedutora e acreditavam que isso iria permitir que o processo de reestruturação fosse mais rápido, o que potenciaria mais rapidamente a melhoria do sistema e a obtenção de lucros⁶⁴. Alguns autores como Wolmar (2008), registam o facto de o Governo Britânico, com a urgência de passar a legislação em tempo útil no parlamento, excluiu os gestores da *British Railways* deliberadamente do processo de consultas depois de uma reunião com os gestores do processo, onde unanimemente os gestores declararam que o esquema era impraticável, uma advertência que o governo não acatou. No entanto, foi pedido à *British Railways* que licitasse por direitos de franchising, na medida em que o governo favorecia esquemas de gestão com compras do exterior, mas eventualmente a *British Railways* ganharia apenas 3 dos 25 franchisings⁶⁵. Estes fatos revelam alguma pressa e precipitação na concretização do processo, que anos mais tarde comprovaram que, caso se tivesse optado por um caminho estrategicamente diferente, poder-se-iam ter evitado alguns erros neste processo que geraram perda de tempo e recursos.

A Grã-Bretanha experienciou, ao nível do seu caminho-de-ferro, a um *continuum* de reformas durante o período de 1993 a 2012, criou um sistema que alguns consideram ultraliberal no período de 1993 a 1996. A privatização do caminho-de-ferro britânico foi votada em Novembro de 1993. Tornou-se efetiva depois de 1 de Janeiro de 1995, mas foi no período de 1997 a 1998 que a realidade do setor verdadeiramente muda e ainda

⁶⁰ OCDE, 2001 p.86

⁶¹ Engartner, 2008 p.23

⁶² Crompton & Jupe, 2003 p.623

⁶³ Wolmar, 2008 p.301

⁶⁴ Wolmar, 2008 p.303

⁶⁵ Wolmar, 2008 p.304

que pouco, para alguns autores⁶⁶. O Reino Unido não foi o primeiro país a reestruturar o seu caminho-de-ferro, na realidade foi o quarto país a implementar estas reformas profundas no setor⁶⁷, sucedendo-se nesta ordem cronológica aos EUA, Japão e Suécia.

Na Grã-Bretanha a ideia base que esteve na génese da decisão de privatização do caminho-de-ferro, era a de que monopólio subvencionado pelo estado não conseguiria impedir o declínio contínuo e profundo do caminho-de-ferro. Houve a intensão de enquadrar o caminho-de-ferro do Reino Unido num modelo totalmente diferente e de alguma maneira fazer com que o monopólio não tivesse 45 anos de idade (1948-1993)⁶⁸.

O modelo de privatização inglês refletiu a experiência recolhida de anteriores privatizações, em particular no serviço público de transporte rodoviário de passageiros, e a popularidade das doutrinas da concorrência regulada, muito popular entre os dirigentes públicos, onde se incluía a separação vertical, em termos organizacionais e a fragmentação das empresas operadoras de comboios, assim como dos negócios de manutenção de material ferroviário.⁶⁹

Os ingleses num mecanismo de transferência lateral permitiram o vaivém de funcionários que tivessem uma experiência importante em privatizações para o domínio da ferrovia, para além disso, o domínio do pensamento do Tesouro Britânico no processo significou que a experiência nacional de anteriores privatizações ganharam proeminência, em particular a já referida experiência nas privatizações dos transportes rodoviários de passageiros. Colocando-se nessa diferente perspetiva conduziu-se o seguinte raciocínio⁷⁰:

- **O que é uma boa empresa de caminho-de-ferro?** É uma empresa que faz rolar comboios para transportar viajantes e mercadorias.
- **O que é que precisa?** De maquinistas e mecânicos seguros, perfeitamente formados e fiáveis...e é quase tudo.
- **As locomotivas?** Devem de facto realizar um tráfego diário mínimo, mas podem ser alugadas ou compradas em leasing.
- **Os vagões?** Devem ter a capacidade suficiente para transportar mercadorias, podem ser alugados, podem ser trocados, podem ser celebrados acordos com transportadores, que podem ter os seus próprios vagões.
- **As estações?** Podem ser arrendadas, a sua utilização pode trazer aos seus proprietários grandes lucros e muitas vezes esses edifícios encontram-se muitas vezes nos centros das cidades, podendo realizar-se grandes centros de serviços à disposição de viajantes e da população.

⁶⁶ Julienne, 2002 p.212

⁶⁷ Julienne, 2002 p.215

⁶⁸ Julienne, 2002 p.216

⁶⁹ Ode, 2003 p.167

⁷⁰ Julienne, 2002 p.216

- **As oficinas?** Porque não confiar a manutenção e a reparação das máquinas a sociedades especializadas, filiais de construtores de material ou independentes.
- **A infraestrutura?** Deve-se pensar como transportadores rodoviários. Ninguém quer saber quem é o proprietário, pagam uma portagem e é tudo.
- **Os trabalhos? Os projetos?** São matérias dos gabinetes privados e das grandes empresas de trabalhos públicos, que fazem o acompanhamento de concursos, cadernos de encargos, e outros.

Na atualidade, no Reino Unido já pouco existe do modelo anterior centralizado e estatizado, alguns dos passos que foram percorridos para chegar até aqui foram:

- 1) Entre 1993 e 1996, o estado literalmente desmantelou a *British Railways*, em dezenas de companhias que foram todas privatizadas, a *Railtrack* gestora da infraestrutura, estas infraestruturas sujeitas a privatização segundo alguns autores, estavam num estado deplorável, só por isso, torna o desafio de vender quase impossível, defendendo mesmo que era uma estrutura que ameaçava ruir⁷¹. Julienne (2002) defende que o seu estado era «catastrófico», segundo as autoridades ferroviárias do país, 60% da rede não podia ser renovada, a única solução era a reconstrução, os custos estimados e avançados para este efeito eram estimados entre os 61 a 91 mil milhões de Euros. O governo estimava que era preciso cerca de uns vinte anos para a realização das obras e se alguma rentabilidade houvesse da operação, nunca seria obtida antes de 2025.⁷²
- 2) No momento seguinte à privatização, surgiram os interessados no serviço, as companhias operadoras de comboios: as TOC (Train, Operating, Companies) que entraram em concorrência para a atribuição das 25 licenças disponíveis para transportes de passageiros, as FOC (Freight Operating Companies) concorreram para 2 licenças no tráfego de mercadorias e 3 empresas ficaram responsáveis pela gestão do parque de material, as chamadas ROSCO's (Rolling Stock Companies) e também proprietários do material rolante. Este enquadramento é regulado pela ORR (Office of Rail Regulation), e uma agência que atribui as licenças de franchising, a OPRAF (Office of Passenger of Rail Franchising).⁷³ A decisão do governo Britânico de que os franchisings teriam o seu termo ao fim de 7 ou 15 anos, significou que o material circulante teria que ser alugado, na medida em que os comboios têm uma vida útil de entre os 25 e os 35 anos, como não se esperaria que os franchisados comprassem o material, foi desta forma que foram criadas as 3 empresas de material (ROSCO's) que tomaram a seu cargo todos os 11.260

⁷¹ Julienne, 2002 p.213

⁷² Julienne, 2002 p.213

⁷³ Dehornoy, 2012 p. 10-11

veículos da *British Railways* e esta foi a primeira parte da organização a ser vendida em 1996.⁷⁴

O valor total destas empresas foi fixado na *city*, porque estavam cotadas em bolsa, em 1.800 milhões de Libras, o que foi considerado um valor baixo na medida em que 2 anos depois, as 3 empresas ROSCO's foram vendidas por 2.650 milhões de Libras. A agência de auditoria nacional mais tarde concluiu que os contribuintes perderam aproximadamente 700 milhões de Libras na venda⁷⁵.

- 3) Em 2001, a *Railtrack* encontrava-se numa posição em que era impossível financiar o gigantesco programa de renovação que se tornou necessário implementar, após 20 anos de investimentos adiados⁷⁶. A sua Direção, e mais tarde os seus acionistas, tiveram que abandonar a ideia de conseguirem simultaneamente investir, de uma forma cada vez mais massiva, na infraestrutura e simultaneamente obterem lucros.⁷⁷ O autor Julienne (2002) afirma que a *Railtrack* porque estava quase na falência, foi liquidada e substituída pela nova empresa a *Network Rail*, estrutura pública de direito privado⁷⁸. Outras razões, que levaram à substituição da *Railtrack* pela *Network Rail* prendem-se com o aumento da sinistralidade na rede ferroviária, em particular o de Hatfield⁷⁹.

Wolmar (2008) revela-nos o percurso particular da *Railtrack*, esta empresa foi separada da *British Rail*, em 1994, e foi privatizada numa oferta pública de venda, na primavera de 1996. As suas ações foram vendidas ao público por 3,90 Libras por ação. Dois anos mais tarde, as ações valorizaram-se e a cotação chegou a 17,68 Libras por ação. Mas em Outubro de 2000, a cotação em bolsa colapsou devido ao acidente de Hatfield, tendo sido compradas nessa data pelo Governo Britânico a 2,62 Libras.⁸⁰

⁷⁴ Wolmar, 2008 p.304

⁷⁵ Wolmar, 2008 p.304

⁷⁶ Dehornoy, 2012 p. 11

⁷⁷ Julienne, 2002 p.218

⁷⁸ Dehornoy, 2012 p. 11

⁷⁹ O acidente de hatfield em 2000, teve como consequência 4 mortes, foi causado por «um carril partido que não foi mantido nas melhores condições conduziu ao pânico entre os executivos da Railtrack que graças à estrutura fragmentada privatizada, não tinha os conhecimentos de engenharia para saber quantas mais secções de linha poderia estar em condições de perigo similares. Só com o aconselhamento de consultores externos chamados para o efeito, aceitaram a imposição de centenas de limitações de velocidade em toda a rede nacional, muitas de apenas 20 milhas (≈ 32.2 quilómetros/h), que efetivamente levou a uma paralisação.» (Wolmar, 2008 p.307) As viagens de comboio tornaram-se um pesadelo, com interrupções a nível nacional nunca vistas desde a segunda guerra mundial, os meios de comunicação estavam cheios de histórias dos horrores vividos pelos passageiros, com viagens que duravam horas. «Em diversas linhas, como a da costa este e a da costa oeste, só $\frac{1}{4}$ dos comboios circulavam ainda que penosamente à tabela» (Wolmar, 2008 p.308). Os danos causados duraram muito tempo, «porque foi difícil remover as restrições de velocidade por causa dos regulamentos de saúde e segurança, e em termos de performance foram precisos 5 anos para a ferrovia recuperar.»(Wolmar, 2008 p.308)

⁸⁰ Wolmar, 2008 p.304

As consequências a longo prazo de Hatfield foram enormes, conduziram a *Railtrack* à falência devido às penalizações que sofreu pelo regime de performance que impôs aos operadores, ao nível das restrições de velocidade e os custos das muitas vezes desnecessárias reparações que teve de executar. Como nos revela Wolmar (2002), biliões de libras foram gastas na rede de forma a prevenir outros acidentes como ocorrido em Hatfield e os custos com a força do trabalho subiram, na medida em que os procedimentos de segurança foram apertados.⁸¹ Outra verba de 500 milhões de Libras foi desembolsada para ajustar o sistema de sinais, de forma a prevenir que os comboios ultrapassassem sinais vermelhos. A conclusão a que Wolmar (2008) chega, é a de que a desfragmentação da *British Railways* foi uma decisão desastrosa que significou para a empresa ter ficado sem importantes conhecimentos de engenharia.⁸²

- 4) Em 2005, o Governo Britânico através do departamento de transportes (DFT), tomou o controlo direto do funcionamento do sector, tornando-se o único capaz de atribuir as licenças de franchising e de financiar diretamente os investimentos necessário pela *Network Rail* (substituído o modelo de pagamento de tipo portagem pelos operadores, desde 2002).⁸³ A *Network Rail* é uma empresa de garantias limitadas (não tinha acionistas e os lucros eram reinvestidos), na realidade isto foi uma renacionalização desde que se tornou uma empresa do setor público que podia pedir dinheiro emprestado, na perspectiva de que esses empréstimos eram garantidos pelo governo. A partir de 2005, os acordos de franquia seriam executados por 7 a 10 anos⁸⁴.

A responsabilidade pelo funcionamento e estado da via cabe à *Network Rail*. As decisões estratégicas sobre investimentos importantes, que também afetam o serviço dos passageiros, são da responsabilidade do Departamento de Transportes (DFT). Sob a Lei de Ferrovias em 2005, o DFT também assumiu a responsabilidade pela fiscalização do transporte ferroviário de passageiros, após a abolição da Autoridade Estratégica da ferrovia (SRA).⁸⁵ A privatização na Grã-Bretanha começou com o estado a subvencionar de forma importante as companhias que exploram o serviço. O estado tomou conta, por exemplo, de uma parte das portagens devidas pelos operadores à *Railtrack* e subvencionou a compra de material rolante. Na lei da privatização estava previsto que as subvenções do Estado deveriam decrescer à medida que o tempo passava desde o início do processo de privatização. Na verdade as empresas “fingiram” terem visto que a *British Railways* era mais eficaz que elas próprias, algo que não tinham previsto, nomeadamente pela falta de experiencia dos órgãos de gestão na gestão do modo ferroviário.

⁸¹ Wolmar, 2008 p.308

⁸² Wolmar, 2008 p.306

⁸³ Dehornoy, 2012 p. 11

⁸⁴ Wolmar, 2008 p.309

⁸⁵ Dehornoy, 2012 p. 11

No fundo os gestores das empresas subestimaram a eficácia da rede, muitos autores defendem que o balanço da privatização dos caminhos-de-ferro é negativo, por exemplo o preço das viagens é muito elevado, um dos objetivos da privatização que era o de garantir a diminuição do preço ao longo do tempo, não se concretizou ⁸⁶. Estava previsto no início do processo economizar dinheiro público, mas a privatização conduziu, pelo contrário, ao aumento significativo da despesa pública ferroviária. Este processo deveria trazer uma certa concorrência, mas a privatização conduziu de fato a monopólios regionais para cada um dos operadores; deveria evitar a burocratização pública, mas ela conduziu de fato a uma inflação de papel para contratualizar as relações entre as diferentes sociedades que exploram os serviços. O aumento do tráfego e a utilização deste modo de transporte é certamente muito positivo, mas os investimentos que foram realizados poderiam ter sido feitos num enquadramento público também. O volume de contribuições públicas à ferrovia britânica aumentou nos últimos trinta anos, em contrapartida, as compensações aos *franchisings* baixaram significativamente, como nos revela Doumayrou (2007), o que só foi possível porque também ocorreu uma baixa das portagens cobradas ⁸⁷. Apesar do sucesso comercial, não se pode negar que viajar de comboio no Reino Unido é bastante dispendioso, e como tal as pessoas com menos recursos vão muitas vezes de autocarro. De fato ocorreu uma melhoria do material rolante, o que conduziu ao aumento dos preços, mas isso não invalida as principais críticas que atualmente são feitas pelos utilizadores do serviço. ⁸⁸

Um dos problemas que a privatização trouxe foi o excessivo custo da ferrovia para os contribuintes comparados com os da *British Railways*. Os custos não foram reduzidos, antes aumentaram para níveis impressionantes. A privatização trouxe também a falta de transparência nos negócios financeiros da ferrovia, fazer comparações é difícil, alguns dos números que nos mostra Wolmar (2008) são impressionantes, com uma estimativa razoável dos custos para os contribuintes, desde a criação da *Network Rail*, a rondar o valor anual de 5.000 milhões de Libras. ⁸⁹ Desde o colapso da *Railtrack*, não acontecem senão um aumento explosivo dos custos na indústria ferroviária britânica, relacionado não só com o aumento dos custos de manutenção da infraestrutura e renovações, mas também nos investimentos realizados pelos operadores na aquisição de novo material rolante, alguns destes aumentos de custos podem ser explicados pelo aumento dos combustíveis e aumentos salariais dos funcionários, na medida em que as empresas competem pelos colaboradores que existem, em particular os operacionais, mas mesmo assim, alguns custos são difíceis de explicar ⁹⁰. Autores como Alexandersson (2009) alega que existe alguma concentração dos *franchisados*, que de um número inicial de 2, em 1997, passaram para 20, em 2008, (para além dos 6 operadores de serviço de

⁸⁶ Doumayrou, 2007 p. 106

⁸⁷ Dehornoy, 2012 p. 11

⁸⁸ <http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/england-has-the-priciest-train-tickets-in-europe-8434671.html>, 21/5/2013

⁸⁹ Wolmar, 2008 p.308

⁹⁰ Alexandersson, 2009 p. 51

passageiros existentes não franchisados, operando num sistema aberto, como as empresas multinacionais: a Keolis - francesa, NS - holandesa, a MTR - Hong Kong e a DB- alemã). Estas condições podem favorecer os utentes ao nível da oferta de preço pelo serviço, mas sem esquecer os casos em que algumas licitações iniciais eram muito otimistas, e que por esse fato, tiveram que ser renegociadas as condições o que passou por aumento dos valores pedidos na renegociação das suas condições para poderem continuar a fornecer o serviço. Alexandersson (2009) refere ainda que no início os subsídios eram reduzidos, e foram-se reduzindo ao longo do tempo por comparação aos valores da *British Railways*, mas na atualidade estão elevados comparativamente e espera-se que ainda aumentem mais, na medida em que as portagens de acesso à rede também aumentaram, devido à revisão dos custos por parte da *Network Rail*.

Nem tudo correu mal na privatização dos caminhos-de-ferro da Grã-Bretanha, muitos autores reconhecem que ao nível do trafego de mercadorias o processo correu bem. O autor Wolmar (2008) diz-nos que o Tesouro Britânico insistiu em dismantelar a unidade de carga da *British Railways*, em três divisões regionais (os especialistas, como Wolmar (2008), consideram pouco sensata esta medida pois a maior parte das viagens envolvem longas distancias), e todas as três empresas acabaram por ser compradas, em 1996, pela mesma companhia, a *Wisconsin Central*, dirigida por Ed Burkhardt, um conhecido empresário das empresas de ferroviárias, que habitualmente compra pequenas empresas melhorando-as financeiramente. Em conclusão, podemos dizer que uma decisão inicial pouco refletida levou a que o mercado corrigisse a medida⁹¹. O perímetro desta compra incluiu não só as locomotivas e vagões, mas também vastas propriedades da empresa ferroviária com potenciais e significativos direitos de construção. A nova companhia chamada *English Welsh e Scottish (EWS)* investiu substancialmente comprando 300 novas locomotivas para substituir a frota sujeita a falhas da *British Railways*. Algumas questões levantam-se ainda ao nível da reforma realizada no Reino Unido, na nova industria ferroviária privada, porque estão sempre presentes a teoria dos direitos de propriedade, assim como os problemas que resultam da definição de determinar quem é o agente principal, na medida em que desta determinação resultam ainda as obrigações e responsabilidade que cada um deve assumir, normalmente isso resulta em quem paga no final a conta das despesas efetuadas⁹². Existe o desejo de absolver os direitos e a responsabilidade do governo, em troca da saudável concorrência e mais eficiência, mas quando a garantia de prestação do serviço de qualidade em segurança parece ameaçado, o governo empenha-se em conquistar de novo o controlo das empresas, se não mesmo a propriedade. Em termos de procura, a experiência britânica é muito mais positiva, com 40 % de aumento nos passageiros por km, entre 1995 e 2004. Também é claro que a procura por parte dos passageiros e os lucros diminuíram substancialmente desde a privatização, é difícil

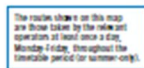
⁹¹ Wolmar, 2008 p.312

⁹² Robins, 2011 p.52

⁹³ Alexandersson, 2009 p. 51

2011 Great Britain
National Rail
Passenger Operators

Amtrak Train Miles	Amtrak plc
Chiltern Railways	DB Cargo
CrossCountry Trains	Amtrak plc
C2C	National Express Group plc
East Coast Main Line	Directly Operated Railways Ltd (DOR)
East Midlands Train	Stagecoach Group plc
Govatrain	Govatrain International Ltd
First Capital Connect	First Group plc
First Great Western	First Group plc
First Rail East	First Group plc/Deutsche Bahn
First TransPennine Express	First Group plc/Bellusio SA
Grand Central Railway	Equiquare Partners
Huddersfield Express	DBM
London Midland	Go-Ahead Group plc/Deutsche Bahn
London and Wealden	London Underground Ltd Operations Ltd
Mancunian	Serco ABLEIS
Metrolink Express East Anglia	National Express Group plc
Northern Rail	Serco ABLEIS
ScotRail	First Group plc
South West Trains	Stagecoach South Western Trains Ltd
Stratford Line on the Isle of Wight	Go-Ahead Group plc/Deutsche Bahn
Swansea Bay	Go-Ahead Group plc/Deutsche Bahn
Swansea Bay (Gwent) Gwent Express	
Virgin Train	Virgin Rail Group



Suécia

Confrontado com o impasse financeiro do operador SJ (Statens Järnvägar), a Suécia foi o primeiro país europeu a introduzir a separação da infraestrutura e das operações de transporte e permitir a concorrência no caminho-de-ferro. A Suécia avançou nas suas reformas inspirando-se nas teorias da nova gestão pública, visando a divisão das suas unidades públicas⁹⁵, e a forma de o conseguir foi através⁹⁶:

1. Constituição de uma entidade pública independente para gerir a infraestrutura, a *Banverket*;
2. Transferência de responsabilidade para os concelhos regionais, ao nível do exercício da autoridade de organização do transporte regional, com a possibilidade de colocarem ao serviço pedidos de mais oferta;
3. Abertura progressiva à concorrência da carga ferroviária, em 1996;
4. Desmantelamento do operador histórico SJ especializado no transporte de passageiros, que em 2009 detinha 75% da quota de mercado no setor ferroviário.

Um dos maiores desafios da reforma para a Suécia, baseada na teoria da nova gestão pública consistiu na capacidade de isolar os papéis e as funções, criando organizações especializadas para o efeito. Estes processos de reforma instauraram uma separação organizacional da produção, da autoridade e da inspeção⁹⁷. Na Suécia, a SJ foi assim desmantelada no fim da década de oitenta, o governo social-democrata, em funções na altura, foi o precursor da via do desmantelamento de empresas públicas.⁹⁸ Em 1988, o governo decidiu, como nos diz Julienne (2002), reformar o seu sistema o mais rapidamente possível⁹⁹. O enquadramento que conduziu à reforma foi a proximidade de novas vias e pontes criadas entre a Suécia, a Dinamarca e a Alemanha, que desta forma desenharam um triângulo de ouro para o transporte de mercadorias. Segundo alguns autores, potenciando esta vantagem com a ligação já estabelecida, tanto rodoviária como ferroviária, e que se estende da Noruega à Finlândia¹⁰⁰, inclusivamente estes países estão eles próprios, num processo de alteração das suas estruturas ferroviárias.

A lei do transporte público de 1988 neste país, com a separação que promoveu da infraestrutura das operações, é consensualmente vista pelos investigadores, nomeadamente por Alexandersson (2009), como sendo o ponto de início da transformação do sistema de caminho-de-ferro Sueco, que passou de um monopólio de integração vertical para um de integração horizontal, num mercado caracterizado pela descentralização e concorrência entre diversos modos de transporte. Esta nova lei do

⁹⁴ <http://www.projectmapping.co.uk/Reviews/ukrailmapsschema.html>, 8/5/2013

⁹⁵ Olsen, 2007 p-387

⁹⁶ Dehornoy, 2012 p.8

⁹⁷ Olsen, 2007 p-392

⁹⁸ Doumayrou, 2007 p.76-77

⁹⁹ Julienne, 2002 p.231

¹⁰⁰ Julienne, 2002 p.231

transporte público, tinha como o objetivo aproximar o modelo ferroviário do modelo aplicável ao modo rodoviário. O Estado Sueco assumiu as responsabilidades pelas infraestruturas ferroviárias, e fê-lo através de investimentos e manutenção enquadrado institucionalmente pela nova entidade e autoridade constituída, a *Banverket*, enquanto a SJ seria transformada numa empresa de operador de comboios, pagando portagens pela utilização das linhas¹⁰¹ (baseado nos custos marginais de manutenção). A desregulamentação do caminho-de-ferro que ocorreu, conduziu ao aumento da concorrência entre modos de transporte, que apesar de não ser um objetivo que tenha sido explicitamente mencionado na lei, foi promovido pela separação vertical da infraestrutura das operações, pela reforma na descentralização das responsabilidades sobre alguns serviços ferroviários para os governos regionais, pela atribuição do financiamento necessário para a aquisição e manutenção de material rolante, criando as condições necessárias para o concurso público lançado para a procura destas linhas ser bem sucedido. O resultado de um destes concursos foi a entrada de um novo operador a BK Tåg, em 1990¹⁰².

Desde 1988, as regiões passaram a ter direitos de exploração ferroviária das chamadas linhas secundárias, linhas habitualmente com menos tráfego. Desta forma, estas entidades são livres de organizar o transporte regional. Em 1989, foi ainda introduzida a possibilidade das coletividades locais realizarem concessões do seu sistema de transporte. As sociedades de transporte locais e regionais são sociedades anónimas, em que as entidades públicas das regiões respetivas têm normalmente 50 % do capital¹⁰³.

As reformas na Suécia de alguma forma acompanharam também as opções políticas dos sucessivos governos eleitos no país. Quando um novo governo centro direita chega ao poder, em 1991, declara como seu objetivo abrir os caminhos-de-ferro a mais concorrência, como sinal desta opção política, defende que mais tráfego ferroviário seja explorado por empresas concorrentes da SJ. Em 1994, o mesmo governo faz aprovar uma lei para uma desregulamentação mais avançada, mas quando os sociais-democratas voltaram ao poder nesse mesmo ano, a desregulamentação dos caminhos-de-ferro foi rapidamente adiada. Em alternativa, o novo governo aprova uma lei de reforma menos radical, que entrou em vigor em 1996¹⁰⁴. Esta nova legislação estava de acordo com o espírito do momento que atravessava os cidadãos Suecos, como a recente adesão à UE a 1 de Janeiro de 1995¹⁰⁵. Desta forma, o país queria acompanhar o pensamento e espírito desta nova integração, em particular na legislação que começava a surgir na UE, como a Diretiva nº 91/440/EEC de 1991 (que tinha como objetivo melhorar a concorrência no transporte ferroviário), e as Diretivas nº 95/18 (licença de empresa ferroviária) e a nº 95/19 (arrendamento de capacidade de infraestruturas ferroviárias e a aplicação de

¹⁰¹ Alexandersson, 2009 p.48

¹⁰² Alexandersson, 2009 p.48

¹⁰³ Julienne, 2002 p.233

¹⁰⁴ Alexandersson, 2009 p.48

¹⁰⁵ http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/sweden/index_pt.htm, 31/8/2013

taxas), ambas em vigor a partir de 1995¹⁰⁶. Assim, as funções de aluguer da capacidade da linha e controle de tráfego ferroviário foram transferidos da SJ para a *Banverket*¹⁰⁷. Nas mercadorias introduziu-se o acesso aberto a toda a rede, pretendia-se assim e seguindo o espírito comunitário, bem como as reformas já iniciadas no país, garantir tratamento idêntico e igualdade de oportunidades, em termos comerciais, na utilização da infraestrutura a todos os operadores.

Uma nova autoridade nacional, a *Rikstrafiken*, tornou-se responsável pela concorrência através dos concursos públicos de serviços inter-regionais pouco rentáveis, surgindo em 1998. A SJ (antes SJ AB) como administradora de negócio ferroviário foi em 2001 substituída a sua estrutura organizacional em 6 diferentes empresas, propriedade do estado, concentradas em partes específicas do negócio ferroviário. A nova lei teve como objetivo ajudar a SJ a ser mais competitiva, e para o efeito, foi constituída a divisão de passageiros, dando origem à companhia a *SJ Ltd*; a divisão de carga, deu origem a outra entidade a *Green Cargo*, e continuando até às propriedades, manutenção e outros negócios. Resumindo foram criadas duas divisões, que compreendem os serviços de limpeza e os sistemas de informações, foram totalmente privatizadas num primeiro momento, no final de 2002. A privatização das empresas de manutenção seguiu-se apenas em 2007, foi muitas vezes sugerido que o monopólio restante da *SJ Ltd* que pouco tinha a ver com as poucas linhas inter-regionais com lucro, deveria ser abolido, possibilitando a abertura de um concurso público nessas linhas. Em 2006, o governo social-democracia decidiu abrir todas as linhas a serviços de aluguer e a comboios noturnos¹⁰⁸. Desta forma, as vinte e quatro autoridades regionais de transporte público (CPTA) fixam o nível de serviço de passageiros, antes de este ser explorado nas linhas regionais e podem ainda escolher as empresas que contratam ou outras, que não a SJ para assegurar os serviços locais e regionais¹⁰⁹.

Na Suécia existe um modelo de operador ferroviário de proximidade, normalmente são empresas locais ou regionais, do tamanho de uma PME, que organizam um agrupamento de pequenos lotes de vagões entre pontos correspondentes de carga e descarga de clientes (fabricas e entrepostos comerciais) e os grandes eixos onde circulam comboios de mercadorias¹¹⁰. A gestão do modo ferroviário é realizada por parte de pequenos operadores locais de vagões isolados, que os grandes operadores na Suécia subcontratam, para facilitar a utilização de ramais e linhas, que de outra forma estariam abandonados e sem uso. Mas para estes pequenos operadores, ligados muitas vezes a indústrias locais, a facilidade de acesso aos grandes eixos ferroviários nacionais, é apenas uma forma de dar uma melhor utilização a uma infraestrutura existente que de outra forma não teria uso e se degradaria. Este tipo de OFP é um modelo que funciona

¹⁰⁶ OECD, 2001 p.48

¹⁰⁷ Alexandersson, 2009 p.48

¹⁰⁸ Alexandersson, 2009 p.49

¹⁰⁹ Julienne, 2002 p.233

¹¹⁰ Regniault, 2010 p.45-46

com sucesso nos EUA (as *short Lines*), no Canadá e na Alemanha¹¹¹. As reformas na ferrovia da Suécia, que fixou como objetivo a abertura à concorrência foi acompanhada por um grande programa de investimentos na infraestrutura, que continua a pertencer ao estado, via a empresa pública *Banverket*. O investimento em infraestruturas na Suécia foi crescente e passou de uma média de 2.000 milhões de coroas, entre 1981 e 1988, para 3.000 milhões, em 1990, para 6.100 milhões, em 1993, para 8.800 milhões, em 1994/5/6, e para 8.000, em 1997, 5.600 em 1998, e 3.500, a partir do início do século XXI¹¹². Isto demonstra o compromisso do Estado Sueco na modernização da sua rede ferroviária. O sucesso da reforma sueca é sem qualquer dúvida devido ao esforço financeiro que a acompanhou. As reformas implementadas na década de oitenta no sistema ferroviário, permitiram o ressurgimento de empresas concorrentes, em particular ao nível da carga de mercadorias, com três companhias a posicionarem-se ao nível da empresa estatal S.J.-sua filial de carga *Green Cargo*, que são: a TGOJ (Trafikaktiebolaget Grängesberg-Oxelösund Järnvägar - Tráfego ferroviário Grängesberg-Oxelösund) , a IKEA Rail e a LKAB (esta última é uma empresa especializada na exploração mineira na Lapónia e faz o transporte dos minerais entre a Suécia e a Noruega)¹¹³. A rede escandinava é a única na Europa, juntamente com a Bulgária que admite cargas sobre o carris superiores a 25 toneladas, desta forma é possível transportar mercadorias sem a necessidade de reforçar os carris, segundo Alain Frerejean (2008), a Suécia têm duas linhas que preveem 30 toneladas por eixo, uma no norte do país, entre a mina de ferro de Kiruna e o porto Norueguês de Narvik, a outra a sul, para encaminhar ao porto de Gotemburgo minério de cobre, madeira e bobines de papel¹¹⁴. A Suécia e a Finlândia são os únicos países na Europa Ocidental com tráfego de mercadorias três vezes superior ao tráfego de passageiros, segundo Alain Frerejean (2008) e as estatísticas da UIC¹¹⁵, para o ano de 2008. Na Suécia existe uma primazia do tráfego ferroviário de mercadorias devido há importância do tráfego de minerais e de madeiras das regiões com meteorologia menos favorável. O financiamento do sistema é simples, as portagens pela utilização das infraestruturas são quase nulas, o estado assume os encargos na quase totalidade dos custos da infraestrutura ferroviária¹¹⁶.

Na atualidade, existem 20 empresas que operam nos comboios, utilizando a infraestrutura estatal da rede ferroviária, muitas delas são pequenas empresas. Do lado dos passageiros, a empresa pública *SJ Ltd* continua a ser a empresa operadora dominante, mas a *Tågkompaniet* e as empresas multinacionais, como a *Veolia* e a *Arriva* são importantes concorrentes. Em 2007, a Dinamarquesa *DSB* e a *Britânica First Group*, em conjunto ganharam o importante concurso para os comboios Öresund (serviço entre a Dinamarca e Suécia), e entraram ao serviço, em 2009. Em termos dos

¹¹¹ Regniault, 2010 p.47

¹¹² Julienne, 2002 p.233

¹¹³ <http://www.lkab.com/en/About-us/Overview/Subsidiaries/LKAB-Malmtrafik-AB/>, 22/9/2013

¹¹⁴ Frerejean, 2008 p.435

¹¹⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Rail_usage_statistics_by_country, 30/8/2013

¹¹⁶ Dehornoy, 2012 p. 12

km por passageiro, a *SJ* tem 40 % da parte do mercado do serviço ferroviário, para valores de 2007. A *Green Cargo* que foi formada a partir do operador de carga ferroviário da *SJ* é o maior operador ferroviário de carga da Suécia, com 65% de parte do mercado no transporte ferroviário de carga, para valores de 2007¹¹⁷. A entrada de novas empresas é uma oportunidade de inovação das práticas entretanto em vigor no universo ferroviário, é o caso da *BK Tåg* e da *Tågkompaniet*. Estas empresas souberam introduzir por vezes novas e inovadoras práticas no setor, por exemplo a *BK Tåg* faz uso da sua experiência no setor dos autocarros, mudando os motores específicos de comboio por outros componentes estándares e peças mais baratas de autocarros, desta forma diminui a fatura da manutenção que na área ferroviária tende a ser elevada. Também ao nível das relações laborais, a empresa reformou as condições de trabalho, em particular dos maquinistas, envolvendo-os mais em todo o processo de prestação do serviço de comboios. A *Tågkompaniet*, por exemplo introduziu novos preços e esquemas de pagamento como a criação de um novo sistema de marcação caracterizado pela sua facilidade de utilização¹¹⁸.

Alguns autores, como Alexandersson (2009), diz-nos que a abertura a privados de algumas linhas, que passaram por processos de concurso público, resulta na prática numa redução dos subsídios públicos, para valores que podem rondar uma diminuição na ordem dos 20% numa primeira fase, com relação a valores anteriormente suportados. A influência que os privados exercem nas suas operações é importante também para os serviços públicos, na medida em que conseguiram ganhos de eficiência substanciais durante o período de vigência dos concursos. Alexandersson (2009) verificou que em 1999, após algumas novas empresas terem conseguido finalmente ganhar alguns desses concursos, ocorreu uma redução de subsídios em cerca de 28% em relação a valores anteriormente suportados. Nem sempre tudo corre como previsto ou nas melhores condições, um problema recorrente são o número de licitações por parte de novos concorrentes no serviço de transportes de passageiros, que são muitas vezes muito baixas. Segundo este autor, outro problema é o de não cumprimento dos contratos de serviço público, nestes casos o serviço perde algumas das suas vantagens: quer pela interrupção do serviço, quer pela diminuição dos comboios em circulação e a sua substituição temporária por autocarros. Muitas vezes as empresas com ansia de ganhar os concursos, fazem propostas muito otimistas, isso leva a que obtenham perdas substanciais nos seus lucros que conduzem inevitavelmente à falência ou dissolução, obrigando o Estado a intervir prestando auxílio financeiro, como foi o caso da *SJ*, durante o período de 2002^a 2003, devido a propostas demasiado otimistas que ofereceram, o Estado teve que intervir através da realização de um aumento de capital, no valor de 200 milhões de Euros¹¹⁹.

¹¹⁷ Alexandersson, 2009 p.48

¹¹⁸ Alexandersson, 2009 p.48

¹¹⁹ Alexandersson, 2009 p.49

Por vezes a *SJ* tem a tentação de recorrer a práticas de dumping, para vencer os seus concorrentes, aproveitando-se da sua posição dominante no mercado. Este tipo de praticas obriga consequentemente a autoridade da concorrência a intervir, como foi o caso em 2000, em que a *SJ* teve de pagar uma multa por uma decisão judicial à concorrente *BK Tåg* por danos causados. Esta decisão judicial demorou 7 anos desde a primeira infração da *SJ*, o que leva a questionar a lei da concorrência Sueca, que nem sempre é uma ferramenta ajustada para resolução dos problemas de violação da lei da concorrência no mercado. A jurisprudência, é uma forma das autoridades responsáveis pelos problemas ligados à oferta tornarem-se melhores na definição dos contratos escrutinando as suas licitações¹²⁰. Os serviços não subsidiados, até ao ano 2011, constituíam um monopólio e resumiam-se à rede de alta velocidade ferroviária. A *SJ* recebeu uma ajuda do governo poucos anos após a sua criação, mas desde então, teve as margens de lucro em valores que rondam os dez por cento. Todos os operadores de comboio na Suécia pagam à *Trafikverket* taxas baixas de acesso à rede¹²¹. A empresa pública *SJ* (*Statens Järnvägar* - caminhos-de-ferro do estado) conserva o seu monopólio, em particular nos chamados comboios de longo curso. No entanto, sempre que existem serviços pouco rentáveis estes são abertos à concorrência de outros operadores. Por esta razão, no domínio dos comboios regionais e do serviço de carga ferroviária, o estado decidiu abrir a possibilidade de exploração a outros operadores, através de contrato de concessão. Alguns autores pensam que a situação Sueca é similar à Inglesa, com a exceção do fato de aqui a aplicação das medidas foi realizada com mais pormenor e cuidado. A estrutura administrativa sueca é baseada no chamado dualismo, que significa que os agentes governamentais gozam de uma grande independência por comparação às instituições políticas. Alguns autores como Olsen (2007), defendem que a tradição dualista Sueca dá-nos uma explicação interessante pelo qual os atores suecos do setor ferroviário não se inquietam muito por alguma falta de coordenação governamental, tendo em conta que a Suécia possui um setor ferroviário muito fragmentado. A consequência do caminho percorrido até aqui, pelo setor ferroviário sueco, é o de favorecer a ideia de que é possível conceder aos serviços públicos uma maior independência, o que necessariamente traz também mais responsabilidade e autonomia de gestão¹²².

Os resultados atuais da *SJ* com sede em Estocolmo no relatório anual de 2012: Funcionários 4.041 (2011) / 4.299 (2012); Vendas 8.038 milhões SEK (2011) / 8.504 milhões SEK (2012); resultado liquido 36 milhões SEK (2011) / 47.1 milhões SEK (2012); Total dos ativos 8.828 milhões SEK (2011) / 9.565 milhões SEK (2012)¹²³. Os resultados atuais da *Green Cargo* divisão de mercadorias da *SJ*, com sede em Solna no relatório anual de 2012: Funcionários 2.805 (2011) / 2.422 (2012); Vendas 5.418 milhões de SEK (2011) / 4.585 milhões SEK (2012); resultado liquido 10 milhões de

¹²⁰ Alexandersson, 2009 p.48

¹²¹ <http://www.trafikverket.se/eng>, 31/8/2013

¹²² Olson, 2007 p.397

¹²³ http://www.sj.se/content/1/c6/17/36/19/SJ_ANNUAL_REPORT_2012.pdf, 18/9/2013

SEK (2011) /519 milhões SEK (2012); Total dos ativos 5.145 milhões de SEK (2011) / 4.850 milhões SEK (2012)¹²⁴.

A Rede ferroviária Sueca:¹²⁵



¹²⁴ http://www.greencargo.com/Documents/Engelsk/Green%20Cargo_AR_2012_ENG.pdf, 18/9/2013

¹²⁵ http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sweden_railways.png, 7/5/2013

Alemanha

A *Reichsbahn* (comboios imperiais), a empresa precursora da atual *DB* foi criada por uma lei datada de 1920, e resultou do reagrupamento de um grande número de entidades constituídas sobre uma base regional¹²⁶. Durante o século XX, o contínuo aumento dos deficits, a partir da década de sessenta, levaram as autoridades a fazerem varias tentativas de reforma no setor dos caminhos-de-ferro alemães. Muitas das tentativas de reforma da empresa falharam, quer por falta de consenso político, quer por oposição de grupos de interesse. Os deficits dos caminhos-de-ferro da Alemanha Ocidental, a *Deutsche Bundesbahn* (DB), aumentaram cada vez mais, tornando-se num insustentável peso para o orçamento de estado, que atingiu um nível record de cerca de 7.500 mil milhões de Euros, em 1990. Ainda em 1991, uma comissão governamental propôs uma reforma estrutural com a criação de uma Holding que num primeiro momento seria propriedade do estado, e num segundo momento seria privatizada. A implementação destas reformas seria uma das soluções para os problemas da ferrovia alemã, na medida em conduziria ao cumprimento das recomendações da Comissão Europeia com a Diretiva nº 91/440/CEE¹²⁷ (Objetivo de facilitar a integração do setor do transporte comunitário e tornar o sistema ferroviário eficiente e competitivo, em relação a outros modos de transporte).

Após a reunificação alemã, o ano de 1994 constitui o marco para o arranque das reformas no setor ferroviário. O Estado Alemão com o objetivo de absorver a muito baixa produtividade dos caminhos-de-ferro da Alemanha de Leste DR (*Deutsche Reichsbahn* - comboios imperiais Alemães) decidiu constituir a nova DB (*Deutsche Bundesbahn* – comboios federais Alemães, passou a *Deutsche Bahn AG* – comboios Alemães SA, hoje *Die Bahn*). Esses dois operadores foram fundidos na *BEV* (*Bundeseisenbahnvermoegen* – ativos dos comboios federais alemães), formando assim uma nova empresa ferroviária governamental a *Deutsche Bahn AG-DB AG*, que ficou com a *BEV* (entretanto aliviada da sua dívida e outros encargos financeiros, no valor total de 63.000 mil milhões de Euros), que foi extinta e constituida uma nova empresa de ativos privados, em Janeiro de 1994, com empresas subsidiárias de transporte de passageiros de longo curso, serviço regional de passageiros, serviços de carga, serviços à ferrovia e rede ferroviária. A subsidiação cruzada entre entidades foi proibida¹²⁸. Esta mudança incluiu a alteração da própria sede social da empresa que, até 2000 estava sediada em Frankfurt (am Main) e foi transferida nesse ano, para Berlin para a chamada *BahnTower* (torre comboio) na Potsdamer Platz.¹²⁹

Na Alemanha, a reforma refletiu os temas que estavam a ser tratados nas diversas reformas ferroviárias internacionais, que tinham como objetivo reduzir o peso do

¹²⁶ Doumayrou, 2007 p.74

¹²⁷ Alexandersson, 2009 p.52

¹²⁸ Alexandersson, 2009 p.52

¹²⁹ Wacket, 2008 p. 47

financiamento e aumentar a posição competitiva e comercial dos operadores ferroviários¹³⁰. No processo alemão de reforma do sistema ferroviário houve pouca influência de atores externos ao domínio do setor ferroviário, na medida em que os membros da comissão ferroviária foram recrutados só entre os ferroviários e a unidade ferroviária foi constituída dentro do ministério federal dos transportes, que analisou as propostas dessa comissão. Para Odge (2003), esta decisão é bastante reveladora da importância atribuída aos altos funcionários na Alemanha, e neste caso confirma-se a tradicional importância dada aos funcionários públicos e à proximidade dos conselheiros académicos com relação à definição e preparação administrativa de reformas políticas.

A reforma realizada ao nível dos funcionários da empresa foi feita da seguinte forma¹³¹:

- Em primeiro lugar, através da criação e transferência para uma entidade dos Ativos ferroviários Federais (AFF), correspondente a de 34 milhões de Euros da dívida da DB e 150.000 ferroviários empregados com o estatuto de funcionário público;
- Numa segunda fase, colocou à disposição da DB através do AFF, os ferroviários pelas condições contratuais das empresas privadas, ficando a AFF com a responsabilidade de assegurar as reformas dos ferroviários.

Havia a expectativa que se a DB operasse numa base comercial, em que assumia toda a responsabilidade pelos custos e receitas da operação, esta operação ferroviária pudesse funcionar com lucros e em condições normais de mercado. Este processo teve diversas etapas. Em 1993, uma agência governamental especializada foi encarregue de organizar as diversas etapas para aceder à prestação de serviço ferroviário¹³², com os seguintes princípios:

1. O acesso ao caminho-de-ferro segundo o princípio da não discriminação;
2. Acreditação de empresas de caminho-de-ferro que desejassem operar na Alemanha;
3. Financiamento dos investimentos no desenvolvimento de um sistema de portagem, envolvendo a infraestrutura ferroviária, que garantisse a autonomia do serviço.

Em 1994, quatro divisões foram criadas no interior do monopólio ferroviário, a Deutsche Bahn (DB-Comboios Alemães): a infraestrutura, o transporte de mercadorias, o transporte de passageiros de curta distância e de longa distância (uma 5ª divisão-estações de passageiros- foi criada em Dezembro 1997)¹³³. Estas divisões têm uma contabilidade separada: a *DB Netz* – equivalente à REFER em Portugal – responsável

¹³⁰ Odge, 2003 p.168

¹³¹ Dehornoy, 2012 p. 9

¹³² Engartner, 2008 p.108-109

¹³³ Wacket, 2008 p. 25

pela planificação, desenvolvimento e pela manutenção de infraestrutura, com a exceção das estações; a organização da rede é da responsabilidade da *Eisenbahninfrastruktur-Benutzungsverordnung (EIBV)*- Regulador da Utilização da infra-estrutura ferroviária-regula as especificações técnicas; e a *BNetzA* aplica as taxas de rede e as regras anti discriminação determinadas pela *Allgemeines Eisenbahngesetz (AEG)* - lei geral do caminho-de-ferro - e a *Eisenbahninfrastruktur-Benutzungsverordnung (EIBV)*, organismo que controla os riscos monopolistas, uma autoridade que tem o poder de intervir se necessário¹³⁴.

A lei geral sobre os caminhos-de-ferro assegura o acesso livre à rede da DB sem distinção, mas segundo algumas regras:¹³⁵

- 1) A todas as empresas de caminho-de-ferro registadas na Alemanha;
- 2) A todos os grupos de exploração ferroviária internacional que desejam fornecer serviços internacionais de transporte combinados;
- 3) Às empresas registadas em países da zona económica europeia, que tenham celebrado acordos de reciprocidade, dando aos operadores alemães o acesso à sua rede;
- 4) Às empresas registadas em outros países, que tenham celebrado acordos intergovernamentais sobre a utilização de vias férreas.

A *DB Netz* teve ainda a obrigação de estabelecer os horários escala, tendo em conta a necessidade de que não ocorrem incidentes sobre a rede, garantindo as exigências das tabelas de marchas de todos os utilizadores. O procedimento confina-se essencialmente sobre as conferências europeias de horários. A *DB Netz* prossegue uma missão comercial e administrativa. Esforça-se por alcançar uma utilização ótima das vias satisfazendo tanto quanto possível a procura espaços nos horários dos clientes. Apesar destas disposições da lei, que alguns autores como Julienne (2002) consideram como tendo características liberais, os novos operadores que querem entrar na rede, encontram ainda muitos obstáculos. Christian Julienne revela-nos alguns desses obstáculos¹³⁶:

- 1) Os novos operadores potenciais e os fornecedores de material rolante hesitam em ofender a *DB* fazendo-lhe concorrência e entregando produtos à concorrência;
- 2) *DB Netze* faz parte do grupo *DB* e as empresas operadoras da DB têm a vantagem sobre o plano da informação, por comparação a outros operadores;
- 3) Os operadores potenciais são obrigados a precisar os seus acordos e os seus direitos de acesso, antes de se submeter a toda a oferta e assim poderem desenvolver a sua estratégia. Contudo, a função essencial da *DB Netz* é o de assegurar a utilização eficaz da rede. Portanto a constituição da *DB Netz* em sociedades independentes, no seio do grupo DB em 1999, teve o efeito desejado, que foi o de abrir a rede.

¹³⁴ Beria et al, 2012 p.113

¹³⁵ Julienne, 2002 p.222

¹³⁶ Julienne, 2002 p.223

A 1 de Janeiro de 1999, passou-se a uma segunda etapa no processo de reforma, algo que estava já previsto na legislação original de 1993, as divisões deveriam ser transformadas em filiais. Desta forma foram criadas cinco sociedades anónimas. Cada uma delas é obrigada a publicar o seu relatório anual e as suas contas. Elas são individualmente responsáveis pela sua performance. A sociedade holding é responsável pela orientação estratégica do grupo, das finanças, dos bens, das tarifas aos passageiros, da proteção ao ambiente e dos assuntos jurídicos. Muitas organizações asseguram serviços especializados (agência de colocação interna do grupo, departamento de investigação e desenvolvimento, departamento da achados e propriedade) são colocados sobre controlo direto da holding. Essas sociedades são:¹³⁷

1. DB NETZ para a rede de infraestrutura;
2. DB REISE und TOURISTIK (tornaram-se FERNVERKEHR) para as grandes linhas;
3. DB REGIO para o serviço regional;
4. DB CARGO (veio a tornar-se RAILION) para as mercadorias;
5. DB Station & Service AG para a gestão das operações e das estações.

Ocorreu uma terceira etapa na reforma da ferrovia alemã, que foi o voto da lei em 1999, que transfere para as regiões a autonomia para elas próprias poderem organizar os transportes ferroviários. O Governo Alemão subvenciona os *Landers* (regiões) para que possam fornecer aos seus concidadãos o mesmo tráfego que anteriormente era fornecido pela *DB*, no modelo antigo de monopólio, e se possível fazê-lo ainda melhor qualidade.¹³⁸ Este processo de reestruturação da *DB* levou a uma inevitável regionalização dos transportes na Alemanha, facilitando a adoção da legislação conforme as diretivas europeias. A regionalização trouxe a possibilidade de abertura do tráfego ferroviário a outras empresas, que não a *DB*, sejam estas alemãs ou estrangeiras.¹³⁹ O espírito da lei foi o de aproximar, da melhor forma possível, as autoridades que organizam os serviços dos utilizadores, em simultâneo com a redução dos custos associados e consequentemente a redução progressiva das subvenções públicas a pagar. A lei na Alemanha garante às 16 regiões a possibilidade – e não a obrigação – de continuar a trabalhar com a *DB* ou de lançar concursos que as empresas alemãs ou estrangeiras podem entrar, desde que apresentem as respetivas garantias. Hoje na Alemanha cerca de 10 regiões escolheram abrir o tráfego a outras operadoras.¹⁴⁰ As regiões lançaram concursos para a gestão de concessões ferroviárias com uma duração:¹⁴¹

1. De 5 a 6 anos, se nenhum investimento importante está previsto;

¹³⁷ Engartner, 2008 p. 158

¹³⁸ Julienne, 2002 p.223

¹³⁹ Julienne, 2002 p.224

¹⁴⁰ Engartner, 2008 p. 161-162

¹⁴¹ Engartner, 2008 p. 178

2. De 10 a 15 anos, se investimentos importantes estão previstos em material rolante (locomotivas, vagões, automotoras).

As regiões dispõem liberdade para realizarem a redação dos seus concursos. A atribuição dos espaços podem aparentemente criar problemas, pois a Alemanha tem 40.000 km de linhas¹⁴². Estas linhas são geridas pela *DB Netz*, mas o governo pretende entregar às regiões uma parte da rede.¹⁴³ O projeto *A DBNetz* tem um importante projeto em curso de novas ligações ferroviárias alpinas, conjuntamente com a Suíça e o seu *Bahn 2000*, a Alemanha têm o *Alptransit*¹⁴⁴. Este projeto de novas ligações ferroviárias alpinas centra-se no desenvolvimento de infraestruturas. O Estado Federal transfere para as regiões subvenções aparentemente destinadas à *DB*, para cobrir os deficits orçamentados numa proporção equivalente aos deficits atuais, 7.200 milhões de Euros, em 2000. As regiões acordaram por sua vez a atribuição de subvenções aos operadores, mas lançam concursos na expectativa de reduzir progressivamente essas subvenções.¹⁴⁵ Ou seja, na Alemanha a *DB* desde 1996, passou a ter a concorrência de cada região nos transportes regionais. O financiamento do sistema ferroviário alemão baseia-se no estado federal, que subvenciona a infraestrutura através da *DB Netz*, empresa no perímetro da holding *DB*. As autoridades federais têm sobre a sua responsabilidade as compensações pela prestação do serviço público, as subvenções estatais à infraestrutura corresponde a 80% do custo de manutenção, o restante é cobrado em forma de portagem aos operadores¹⁴⁶. As propostas dos concursos exigem também aos operadores privados:¹⁴⁷

- 1) Uma melhoria do serviço fornecido, em comparação com o existente;
- 2) Um desenvolvimento do mercado, medido ao nível da oferta (comboio/km) e da procura (passageiro/km);
- 3) Uma baixa relativa dos custos.

Uma quarta etapa político-jurídica está ainda por concluir, é o da privatização integral da *DB AG*, acompanhado pelo encerramento de pelo menos 20% das linhas, da cessação de 30% a 40% das linhas regionais e a supressão por volta de 15% de empregos. Esta última etapa surgiu de uma constatação financeira simples¹⁴⁸: Apesar das subvenções consideráveis – 270 mil milhões investidos na *DB AG* e na *DB Netz* depois da reunificação alemã – a situação não melhorou e os deficits para o período 2000-2005 agravaram-se. O resultado à data atual da reforma da *DB* foi a mudança de uma empresa pública, que em 1993 estava endividada em cerca 32.300 milhões de Euros¹⁴⁹. Este

¹⁴² Engartner, 2008 p. 176

¹⁴³ Engartner, 2008 p. 164

¹⁴⁴ Engartner, 2008 p.279

¹⁴⁵ Julienne, 2002 p.225

¹⁴⁶ Engartner, 2008 p. 212

¹⁴⁷ Julienne, 2002 p.225

¹⁴⁸ Julienne, 2002 p.226

¹⁴⁹ Engartner, 2008 p. 146

endividamento era pesado, com a tomada da empresa Deutsche Reichsbahn (DR), empresa ferroviária da antiga Alemanha de Leste¹⁵⁰. Estas reformas ajudam a compreender a DB que existe hoje: uma sociedade anonima, organizada em holding e filiais¹⁵¹, uma empresa privada em que o estado alemão controla 100% do capital¹⁵², com um plano de recuperação drástico da carga ferroviária, abandono do estatuto de funcionário público para os novos contratados, abertura à concorrência (depois de 1994), redução de efetivos dos 567.000 para os atuais cerca de 235.000 agentes¹⁵³. A DB AG foi mantida sobre propriedade do Governo Federal Alemão, mas mudou a sua estrutura, de tal forma que no futuro poderá aumentar o seu capital pela emissão de ações em bolsa para venda ao público em geral, estando vedada a compra às empresas que estiverem ligadas à infraestrutura, na sua gestão e manutenção¹⁵⁴. A DB na atualidade é uma empresa que se caracteriza por um volume vendas de 37.901.000.000 Euros (2011) e 39.296.000.000 Euros (2012); Lucros 1.359 milhões Euros (2011) e 1.477 milhões de Euros (2012); Total dos Ativos em 51.791.000.000 Euros (2011) e 52.490.000.000 Euros (2012)¹⁵⁵. A DB é uma empresa que se vê como uma empresa europeia e segue esse desiderato, comprando outras empresas ferroviárias que se encontrem à venda, como é o caso de operadores de mercadorias e de passageiros como a *Chiltern Railways* na Grã-Bretanha, *Pan Bus* na Dinamarca. Estrategicamente tem ainda planos para criar uma holding na Eslovénia¹⁵⁶. A DB tem uma imagem como um *player global*¹⁵⁷, e tem ambição legítima de se tornar ao nível do setor ferroviário, o número um na Europa, mas sobretudo uma das principais empresas à escala mundial, talvez colocar-se entre os três primeiros grandes operadores. O seu modelo de negócio parecesse-se mais com o da Americana UPS ou da também da Alemã DHL (filial da Deutsch Post)¹⁵⁸. Uma das formas de fidelizar os seus passageiros e assim aumentar os seus lucros está também na forma como assegura aos seus passageiros a interoperacionalidade do serviço, por exemplo: na Alemanha, os titulares de títulos de transporte BahnCard da DB podem beneficiar de uma viagem gratuita nos transportes comuns de muitas cidades à chegada do seu comboio.¹⁵⁹ Ao nível da carga, a empresa pública Alemã DB, tem a filial *DB Schenker Rail*, esta unidade de negócios é o resultado da fusão dos departamentos de carga da DB, dos holandeses da NS e dos dinamarqueses DSB. A nova empresa chamou-se *Railion* até 2003, dispunha nessa data, de um parque próprio de três mil locomotivas, de noventa e sete mil vagões e explora comboios transfronteiriços. Depois de 2004, a *Railion* comprou dois operadores de carga italianos e suíços, para assim ultrapassar os alpes pelo túnel do Lötschberg. Em

¹⁵⁰ Lévêque, 2009 p.135

¹⁵¹ Lévêque, 2009 p.135

¹⁵² Julienne, 2002 p.221

¹⁵³ Engartner, 2008 p. 184-185

¹⁵⁴ Alexandersson, 2009, p.52

¹⁵⁵ http://www1.deutschebahn.com/file/3280426/data/2012_duf.pdf, 18/9/2013

¹⁵⁶ Lévêque, 2009 p.135

¹⁵⁷ Esser et Randerath, 2010 p. 264

¹⁵⁸ Lévêque, 2009 p.135

¹⁵⁹ Doumayrou, 2007 p.60

Dezembro 2007, a *Railion* tornou-se parte da *DB Schenker Logistics Group*, ela própria subsidiária da *Deutsche Bahn*. No início de 2009, foi renovado o nome para *DB Schenker Rail*¹⁶⁰, esta empresa está sediada em Mainz, a empresa tem pretensões de ter a maior frota no continente europeu, com lucros de 4.925 milhões de Euros (2012), segundo o relatório de contas de 2012. A *DB Schenker* tem o controlo da rede ferroviária de carga Holandesa e Dinamarquesa, comprou recentemente a EWS (English Welsh e Scottish Railways), depois do desmantelamento da *British Railways* (primeiro transportador de mercadorias na Inglaterra). A *DB Schenker* lançou-se numa abordagem clássica de crescimento externo, extremamente rápido e comprou todas as empresas à venda no setor. A sua saúde financeira não foi abalada pela chegada da concorrência, 285 operadores privados que detêm 18% de um mercado de carga ferroviária em crescimento. A *DB* é incontestavelmente o número um europeu¹⁶¹. Em menos de 10 anos, a *DB* passou dos vagões de mercadorias na Alemanha à logística mundial – o Estado Alemão deu os meios. A *DB* faz parte das 3 primeiras empresas logísticas mundiais, domina a Europa e ameaça a França¹⁶². À luz da reforma realizada, verificou-se no estudo de Alexandersson (2009) que os primeiros concursos regionais realizados pelas próprias regiões atraíram pouco licitadores. Outra conclusão muito interessante de Alexandersson (2009) é de que durante estes anos, nenhuma empresa entrou no serviço de longa distância de passageiros apesar do acesso livre à rede. Nos anos mais recentes o número de novas empresas que entraram aumentou. Um total de cerca de 330 companhias ferroviárias estão agora presentes, a maior parte delas a operar no setor das mercadorias. Note –se que está também a crescer o mercado conjunto, em percentagem destes novos operadores, cerca de 7% nos passageiros e 16% na mercadorias, números de Kirchner (2007). Em 2004, a britânica Arriva fez varias aquisições no mercado alemão (tendo a *DB* acabado também por a comprar em Agosto de 2010)¹⁶³. Parte destas mudanças no mercado alemão, deve-se à promoção de livre acesso à rede, não discriminatório, que foi introduzido para todas as empresas alemãs de ferrovia e também para empresas sediadas nos países que pertencem à União Europeia. No espírito de abrir o acesso ao caminho-de-ferro segundo princípios de não discriminação e permitir a acreditação de empresas ferroviárias, abriu à iniciativa privada a possibilidade de operarem comboios de mercadorias, de passageiros de longa distância (através de franchising) e dos comboios regionais num mercado livre. Em 2010, a concorrência detinha 19% do mercado regional, 25% da mercadoria e menos de 1% da longa distância¹⁶⁴.

¹⁶⁰ Frerejean, 2008 p.435

¹⁶¹ Lévêque, 2009 p.149

¹⁶² Regniault, 2010 p. 32

¹⁶³ Alexandersson, 2009 p.53

¹⁶⁴ Dehornoy, 2012 p. 9

Rede Ferroviária Alemã:¹⁶⁵



Legenda: vermelho: linhas de alta velocidade para 300 km/h (186 mph); amarelo: linhas de alta velocidade para 250 km/h ou mais (155 mph ou mais); azul: linhas modernizadas para 200 km/h ou 230 km/h (124 mph ou 143 mph); cinzento: linhas convencionais, às vezes modernizadas para 160 km/h (100 mph)

¹⁶⁵ http://pl.wikipedia.org/wiki/Deutsche_Bahn, 31/8/2013

Suíça

A primeira linha na Suíça surgiu em 1844, uma ligação entre a cidade francesa de Mulhouse e a cidade suíça Basileia. Mas a primeira linha interior Suíça foi inaugurada em 1847, entre Zurique e a localidade próxima de Baden. A rede suíça foi-se estendendo com algum esforço no seu planalto - o *Mittelland* - rodeado de montanhas (os Alpes, o Jura e no norte os contrafortes da floresta negra) o que implicou trabalhos titânicos. Os tuneis do S. Gotardo, inaugurado em 1882, e do Simplon inaugurado em 1906, foram os episódios mais famosos dessa época¹⁶⁶. Alguns autores, como Doumayrou (2007), defendem que a exploração ferroviária suíça consiste também numa natureza jurídica, que passou pela nacionalização dos caminhos-de-ferro. Os cidadãos da Suíça aprovaram a nacionalização dos caminhos-de-ferro por votação em 1898, e os legisladores criaram a CFF (caminhos-de-ferro federais) em 1902¹⁶⁷. A empresa constituída para gerir os caminhos-de-ferro suíços foi a *SBB/CFF/FFS* (Schweizerische Bundesbahnen/ Chemins de fer fédéraux suisses/ Ferrovie federali svizzere), que hoje é uma sociedade anónima nos termos da legislação especial¹⁶⁸, redigida pela Lei Federal de 20 de Março de 1998 sobre os Caminhos-de-ferro Federais Suíços. O capital social é integralmente detido pela Confederação Suíça e a sede está localizada em Berna.

Os decisores suíços tiveram como principal objetivo a duplicação das vias férreas, sem no entanto deixar de construir novas linhas e tuneis, tão essenciais para ultrapassar a orografia da Suíça. Por exemplo, o Simplon foi duplicado em 1922, para além da duplicação foi igualmente importante a eletrificação da rede. Esta decisão é de grande importância numa rede ferroviária caracterizada por fortes rampas e pendentes, num país desprovido de recursos naturais, em particular de combustíveis minerais. Este esforço afetará tanto as linhas da *SBB/CFF/FFS*, como as linhas das companhias privadas, de tal forma, que em 1939, só 600 km da rede ficou considerado como não eletrificado¹⁶⁹.

No período posterior à II grande guerra, os investimentos efetuados na rede resultaram do fato da Suíça ter ficado com uma rede densa, eletrificada e construída na quase totalidade na segunda metade do século XIX e inícios do século XX. No período do pós guerra, caracterizado pela falta de recursos naturais como o petróleo, o fato da Suíça se ter mantido numa posição de neutralidade neste conflito que assolou a Europa, a sua indústria e rede ferroviária permaneceram intatos, constituindo uma vantagem neste período, para garantir o crescimento económico e da própria ferrovia do país¹⁷⁰. O planeamento da infraestrutura rodoviária começou no século XX, pouco depois do fim da década de cinquenta. Este contexto contribuiu ainda mais para o destaque do caminho-de-ferro, como modo de transporte privilegiado do país. Com o desenvolvimento natural da rodovia, nos anos setenta e oitenta, os cidadãos e o estado

¹⁶⁶ Doumayrou, 2007 p.97

¹⁶⁷ Doumayrou, 2007 p.74

¹⁶⁸ <http://www.uvek.admin.ch/themen/00681/00685/index.html?lang=fr> , 6/5/2013

¹⁶⁹ Doumayrou, 2007 p.98

¹⁷⁰ Hurlimann, 2007 p.25-26

federal tomou consciência da adversidade do tráfego rodoviário e daí a necessidade de um novo equilíbrio entre os dois modos de transporte, para assegurar uma mobilidade sustentável e reconciliar o respeito pelo ambiente, dinâmica das políticas económicas e de coesão social¹⁷¹.

Nos anos noventa, em particular no período entre 1996 e 1999, ocorreu uma reforma que introduziu o princípio da comissão. Este princípio pressupunha que as autoridades federais e cantonais solicitassem a prestação de um serviço ferroviário que pagavam. Este serviço era o de carga de mercadorias e do transporte regional e urbano de passageiros, enquanto o serviço de longa distância devia trabalhar sobre uma base puramente comercial. Simultaneamente tráfego regional de passageiros foi aberto à concorrência, isto levou a que as empresas suíças tiveram que desistir dos seus direitos sobre a rede ferroviária. Uma instituição foi criada, a *SILLONS SUISSE, Limitée*, tomou a responsabilidade de controlar e admitir potenciais operadores ferroviários¹⁷². A Suíça é um dos únicos, dos cinco países¹⁷³ neste estudo, que não criou um gestor de infraestruturas independente, mas criou a figura de um regulador, que abriu à concorrência o seu serviço de transporte de passageiros de uma forma limitada.

Esta reforma ferroviária foi adotada com o objetivo de aumentar a competitividade do transporte ferroviário, comparativamente com o rodoviário, e com o propósito de ir ao encontro do livro branco da EU. Nos anos noventa, a Suíça tinha a pretensão de aderir à UE, mas foi rejeitada pelo povo suíço, em 1997 e novamente em 2001¹⁷⁴. A reforma suíça teve como conceção a Diretiva nº 91/440 da UE, que pressupunha a separação da infraestrutura e as operações, o acesso livre ao mercado e à respetiva rede ferroviária em condições específicas, assim como a promoção da intermodalidade e interoperabilidade entre os diferentes modos de transporte. O serviço público devia ser garantido a toda a população a um custo moderado, de uma forma não discriminatória, e assegurando a ligação do país às redes transeuropeias projetadas para as décadas vindouras, em particular para as novas linhas de alta velocidade¹⁷⁵. A rede Suíça está aberta a qualquer operador desde a lei ferroviária de acesso à rede datada de 25 de Novembro de 1998¹⁷⁶. Todas as empresas que tenham domicílio na Suíça ou em qualquer país da União Europeia estão autorizadas a circular, sob a condição de disporem de uma licença ou de existirem acordos internacionais, para as empresas estrangeiras. No entanto, a realidade deste país demonstra que as empresas estrangeiras que operam sobre este regime são marginais, a maioria das empresas no setor ferroviário estão efetivamente sediadas na Suíça, e são constituídas de capitais privados ou públicos federais/cantonais.

¹⁷¹ Carron, 2004 p.18

¹⁷² Hürlimann, 2012 P.10

¹⁷³ Dehornoy, 2012 p. 12

¹⁷⁴

http://www.swissinfo.ch/por/especiais/a_suica_e_a_uniao_europeia/Por_que_a_Suica_nao_quis_fazer_pa_rte_da_Europa.html?cid=856274, 17/9/2013

¹⁷⁵ Frey, 2003 p.4-5

¹⁷⁶ Hürlimann, 2007 p. 363-364

Apesar da Suíça não integrar a União Europeia, a política delineada para o caminho-de-ferro foi bem-sucedida, na medida em que atualmente a rede do país está ligada à alta velocidade de todos os países vizinhos que a possuem, nomeadamente a França, Alemanha e a Itália, com limitação de no território suíço, os comboios de alta velocidade só se deslocarem até à velocidade máxima de 220 km/h.

O modelo de organização do setor ferroviário suíço é o da integração vertical, na prática isso que significa que não existe uma separação entre as infraestruturas e as operações ferroviárias, como enuncia Hilmola e Szekely (2007). Os subsídios são destinados ao transporte regional de passageiros e à manutenção das infraestruturas. O serviço de transporte de mercadorias, assim como o transporte de passageiros de longa distância não recebem qualquer subsídio. De alguma forma, isto afasta-se do modelo original que foi implementado na reforma de 1996 a 1999. Segundo os autores Hilmola e Szekely (2007), o problema que se percebe deste modelo é o fato do Estado criar para si próprio um papel multidimensional, na medida em que é simultaneamente proprietário da *SBB*, regulador ferroviário, árbitro em disputas, autoridade consolidadora e finalmente é um cliente dos serviços¹⁷⁷.

Para os operadores suíços da intermodalidade, os subsídios governamentais são essenciais, assim como as taxas que são aplicadas aos veículos pesados que estão em trânsito pelo território suíço. Pela localização central deste país na Europa, esta política é vista como um pilar central da política de desenvolvimento dos transportes na Suíça, reforçando o princípio de poluidor pagador.¹⁷⁸ Esta taxa é depois convertida numa forma de financiamento ao setor ferroviário, ajudando ainda à criação de novos projetos de investimento e desenvolvimento das infraestruturas ferroviárias. «*É uma subsidiação cruzada da estrada para a ferrovia.*»¹⁷⁹. Como vimos anteriormente não existe no modelo Suíço, uma separação entre infraestrutura e operadores, apesar desse fato os operadores não deixam de se integrar no sistema, existindo mesmo uma prática comum de acesso a terceiros à sua infraestrutura, inclusive por operadores concorrentes, como no caso do serviço de carga ferroviária, como nos refere Dehornoy (2012).

As infraestruturas ferroviárias suíças estão espalhadas por numerosas empresas, que são também operadoras de transporte. A rede é explorada pela *SBB/CFF/FFS* e por algumas empresas privadas, a principal é a *BLS* (Bern-Lötschberg-Simplon-Bahn)¹⁸⁰. As

¹⁷⁷ Hilmola e Szekely, 2007 p.177

¹⁷⁸ Hilmola e Szekely, 2007 p.177

¹⁷⁹ Hilmola e Szekely, 2007 p.177

¹⁸⁰ O BLS AG é uma empresa suíça operadora de comboios, tem um estatuto particular (mas cujo capital pertence principalmente ao cantão de Berna), que opera a segunda rede ferroviária suíça depois que da *SBB/CFF/FFS*. Resulta da fusão em 2006 do Lötschberg Railway (BLS Lötschberg) e Regional Transportes Mittelland (RM), com o objetivo de reforçar a competitividade das duas empresas ferroviárias no tráfego de mercadorias transalpino, assim como tráfego regional de passageiros. A nova empresa emprega aproximadamente 2.600 funcionários. Gere cerca de 448 km de uma linha que se encontra no eixo central da Suíça-Itália, através do Lötschberg e Simplon ligando a Berna, é a maior empresa «privada» utilizando bitola normal. http://fr.wikipedia.org/wiki/BLS_SA 6/5/2013

restantes linhas, menos importantes da rede, são exploradas por companhias ditas privadas. Na atualidade a *SBB/CFF/FFS* explora cerca de 3.000 km de linhas, e as redes privadas cerca de 2.100km¹⁸¹. Para além de uma rede densa para a dimensão deste país, são atualmente os únicos a construir grandes tuneis ferroviários através dos Alpes¹⁸². Cada uma delas pode “emprestar” as linhas a outra empresa em função das necessidades. O empréstimo de uma linha dá direito a uma portagem de um montante que é fixado pela confederação, que é entregue à empresa que é responsável pela infraestrutura respetiva. De maneira muito similar é o que se pratica para os serviços de transporte, as empresas tem a posse das infraestruturas, todos os dois anos fazem uma oferta detalhada à confederação (OFT-gabinete para os transportes). Estas ofertas são realizadas por todos os gestores de infraestruturas, desde o caminho-de-ferro de montanha até à *SBB/CFF/FFS*, com estes dados, a OFT passa a ter elementos de comparação entre as diferentes empresas. O resultado final, após negociação entre a confederação e os gestores de infraestruturas, é finalizado num contrato de prestação para a manutenção e desenvolvimento de infraestruturas. Em conclusão, no caso dos serviços de transporte, a subvenção da confederação tem por objetivo conduzir o sistema a um equilíbrio¹⁸³, tendo em conta os custos da manutenção das infraestruturas, por um lado, e as receitas ligadas à venda de espaços de circulação, por outro.

A Suíça tem uma particularidade que a distingue de muitos outros países Europeus, «faz parte dos países da Europa, que mais conservaram as suas linhas secundárias» como nos diz Doumayrou (2007). Esta atitude explica-se pelas características geográficas do território, necessidade de consolidação e gestão territorial. Na Suíça nada é realizado apenas com fundos públicos, tenta-se de alguma forma criar outras formas de financiamento. Nas áreas de povoamento rural profundo, as perspetivas de tráfego são mais fracas, mas isso não quer dizer que se deva fechar linhas, como têm acontecido noutros países. Pode-se combinar uma exploração regular com uma de tipo turístico, que permite equilibrar o balanço; é o que fazem as pequenas redes Suíças em numerosas áreas montanhosas (no cantão dos Grisões, por exemplo) são estas linhas que permitem a uma população mais vasta tenha acesso à rede ferroviária.¹⁸⁴ Esta preocupação na gestão do território estende-se também à forma como se faz a gestão comercial do serviço e a forma como se cativa e gere as expectativas e preocupações dos clientes (por exemplo, a rede de títulos de transporte geral da Suíça permite a circulação, não só nos comboios da CFF, mas também na rede ferroviária cantonal, nas redes urbanas e regionais, nos autocarros postais e mesmo nos barcos dos lagos interiores. Como nos refere Doumayrou (2007), esta forma de gestão tem como resultado o fato da Suíça, no panorama internacional, ter estatísticas que se pode orgulhar, quanto à utilização do comboio.

¹⁸¹ Doumayrou, 2007 p.98

¹⁸² Frerejean, 2008 p.445

¹⁸³ Joindot e Ducrot, 2012 P.31

¹⁸⁴ Doumayrou, 2007 p.65

A confederação está muito presente na organização do transporte ferroviário, como é o caso da preparação e construção do plano “Rail 2000”, criado em 12 de Dezembro de 2004, com o seguinte objetivo: explorar melhor a rede existente. Com estes projetos o gestor da infraestrutura realiza trabalhos importantes com o objetivo de melhorar a exploração e eficácia da rede no conjunto da infraestrutura. Este plano que passa pela construção e reabilitação de infraestruturas com a perfuração de novos tuneis ferroviários alpinos, dobrando a capacidade dos já existentes prevenindo assim a sua saturação¹⁸⁵. Um exemplo disso é o túnel do Gotthard Base (GBT), túnel ferroviário em edificação sob os Alpes Suíços que deverá abrir em 2016, com um comprimento rota de 57 km¹⁸⁶, e que teve o início da sua construção em 1996. Um dos objetivos do plano Rail 2000, foi de aumentar a frequência da oferta de comboios, que foi conseguida com um aumento de cerca de 8% aproximadamente¹⁸⁷. A frequência de base na rede ferroviária é hoje de 30 min., e raramente inferior a uma hora, todos os modos de transporte são coordenados, com frequências e as respetivas correspondências perfeitamente organizadas. Neste sentido o território suíço está muito bem servido¹⁸⁸. O principal objetivo é o incentivo à utilização mais eficaz e frequente da rede, a filosofia do projeto não é o de bater recordes nos tempos de percurso, mas o de encurtar as ligações num maior número possível de correspondências de estações no percurso, num tempo menor, no maior número possível dos percursos.

A reforma na Suíça passa ainda por uma reforma financeira, relativamente à forma como a empresa é financiada. Como a confederação não se limitou, em 1999, a transformar a *SBB/CFF/FFS* numa sociedade anónima, o seu balanço foi limpo, através da recuperação de uma grande parte da dívida por parte da confederação¹⁸⁹. Antes de 1999, o estado compensava todos os anos os déficits dos anos anteriores da *SBB/CFF/FFS* e de outros operadores; depois de 1999, as contribuições públicas são definidas antecipadamente dentro de um quadro de planos plurianuais, que definem as obrigações de serviço público, tanto em termos de infraestruturas, como do transporte, só existindo concorrência para o transporte de mercadorias.¹⁹⁰

O sistema de financiamento suíço é relativamente mais complexo do que em outros países, em parte porque existe uma partilha do financiamento entre os cantões e a confederação, e uma rede partilhada entre a empresa nacional *SBB/CFF/FFS* e outros operadores, como a BLS. Quando necessário é criado um canal de financiamento dedicado para grandes projetos de infraestruturas através de fundos para os transportes públicos, onde os recursos vêm de taxas afetadas: taxas sobre camiões (65%), taxa de carburantes (25%), porções do IVA (10%)¹⁹¹. Nem a *SBB/CFF/FFS*, nem os outros

¹⁸⁵ Engartner, 2008 p.279

¹⁸⁶ Engartner, 2008 p.282

¹⁸⁷ Doumayrou, 2007 p.99

¹⁸⁸ Joindot; Ducrot, 2012 P.33

¹⁸⁹ Huerlimann, 2012 p.11

¹⁹⁰ Dehornoy, 2012 p. 12

¹⁹¹ Dehornoy, 2012 p. 13

operadores contribuem para estes mecanismos de financiamento que se destinam essencialmente ao financiamento os grandes tuneis transalpinos. O pagamento às empresas de transporte não é efetuado totalmente pelo comanditário, que pode ser a confederação ou o cantão, existe sempre uma participação sistemática ao nível institucional superior, a título de solidariedade entre os territórios, a confederação cofinancia os serviços regionais, os cantões cofinanciam os serviços das aglomerações¹⁹².

O processo de privatização do setor ferroviário Suíço tem sido lento. A evidência que o setor tenha sido muito afetado por este processo é muito reduzida e a atividade do regulador oficial não é considerada como muito transparente. Para Hilmola e Szekely (2007) uma explicação possível é o fato de ter sido já esclarecido que *«uma entrada livre no mercado pode baixar a eficiência produtiva como resultado da inabilidade do operador para beneficiar das economias de densidade.»*¹⁹³ No entanto, há que realçar que os objetivos estabelecidos pelas novas políticas de transporte estão bem determinadas, apesar dos autores continuarem a ser considerados muito ambiciosos. Há ainda a realçar pelos autores, que na Suíça tem ocorrido avanços significativas num problema muito comum, que são os atrasos resultantes dos congestionamentos das redes, devido ao fato, tal como sucede na Europa, na circulação ferroviária dar-se prioridade ao tráfego de passageiros, em detrimento do tráfego de mercadorias.

Para a investigadora suíça Hürlimann (2012), os suíços são os campeões mundiais e europeus quando se trata de viajar em comboio, baseada em dados da LITRA¹⁹⁴, em nenhuma parte do mundo os habitantes cobrem a comparável distância por comboio, cerca de 20,9 milhões de suíços utilizam a ferrovia por km (no ano de 2011), para uma população de cerca de 7,8 milhões de habitantes (para o ano de 2010). Em nenhum outro país europeu, os habitantes utilizam este modo de transporte com tanta frequência, talvez o caso que mais se aproxima seja o do Japão. Hürlimann (2012) têm ainda uma frase muito interessante que de alguma forma é reveladora da importância dos caminhos-de-ferro para os cidadãos: *«Os suíços sacrificaram primeiro o seu segredo bancário - uma estrutura legal, principal ingrediente do sistema financeiro da Suíça, com uma história de sucesso desde 1934, atualmente em queda sobre a pressão dos EUA e das autoridades da UE, e fruto de alguma má gestão dos gestores bancários sem escrúpulos – do que privatizaram totalmente a sua maior empresa de caminho-de-ferro.*¹⁹⁵»

Hoje em dia os transportes públicos estão integrados na cultura da toda a população suíça, existem ainda medidas de regulamentação que acompanham o desenvolvimento do sistema: a implementação de uma empresa está interdita se esta não apresenta um

¹⁹² Joindot; Ducrot, 2012 P.33

¹⁹³ Hilmola, Olli-Pekka; Szekely, Bulcsu, 2007 p.178

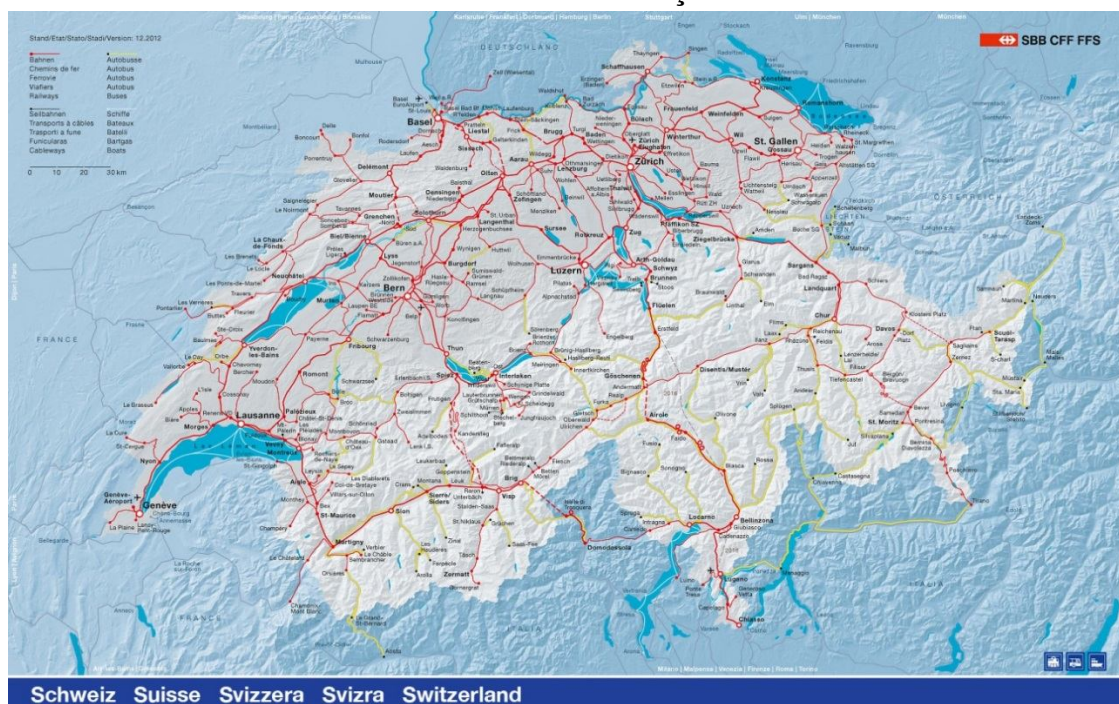
¹⁹⁴ LITRA (2013)– Les transports en chiffres. Service d’information pour les transports publics, Berne p.46

¹⁹⁵ Hürlimann, 2012 P.2

plano de mobilidade e se a sua localização prevista está situada a mais de 300 m de uma paragem de transporte público. As numerosas incitações à utilização dos transportes públicos coletivos são financiadas pelos poderes serviços públicos¹⁹⁶.

Os resultados atuais da *SBB/CFF/FFS* com sede em Berna, no relatório de gestão do ano 2012, são os seguintes: Funcionários 29.240 (2012); Vendas 3.675,4 milhões CHF (2011) e 3.705,3 milhões CHF (2012); resultado líquido 338,7 milhões CHF (2011) e 422,5 milhões CHF (2012); Total dos ativos 33.880,8 milhões CHF (2011) e 34.116,8 milhões CHF (2012)¹⁹⁷.

Rede ferroviária Suíça:¹⁹⁸



¹⁹⁶ Joindot; Ducrot, 2012 P.36

¹⁹⁷ http://www.cff.ch/content/sbb/fr/desktop/sbb-konzern/ueber-die-sbb/der-umwelt-verpflichtet/_jcr_content/relatedPar/contextmenu/downloadList/rapport_de_gestion_e.spooler.download.pdf, 18/9/2013

¹⁹⁸ <http://www.sbb.ch/en/station-services/am-bahnhof/railway-stations/trafimage-maps-station-plans/maps.html>, 8/5/2013

França

As diversas empresas ferroviárias que desenvolveram a rede francesa de caminho-de-ferro foram tradicionalmente formadas em grupos com ajuda do estado francês¹⁹⁹. Após um período de consolidação, que decorreu na segunda metade do século XIX (a primeira linha em França surgiu em 1828, entre St. Etienne e Andrézieux, com 17,7 Km, como uma linha de transporte de carvão do Maciço central para o Loire²⁰⁰) que culminou em 1934, com a consolidação em cinco empresas. A constituição da *SNCF* (*Société Nationale des Chemins de Fer*) em 1938, através da nacionalização de todas as sociedades ferroviárias que existiam até então, em parte devido às dificuldades financeiras que enfrentavam. O Estado Francês ficou com 51% do capital social e as restantes sociedades mantiveram os restantes 49% do capital ²⁰¹. Na prática, o que ocorreu foi que o Estado salvou da bancarrota estas sociedades ferroviárias. Apesar da sua participação de 49% no capital social desta nova sociedade, a *SNCF*, estes acionistas nunca assumiram a responsabilidade na cobertura do passivo financeiro da sociedade, na proporção do capital detido.

Com a Segunda Guerra Mundial, a rede da *SNCF* ficou extremamente danificada, e no fim do conflito, beneficiou do plano Marshall²⁰², o qual apoiou a empresa no programa de reconstrução e de restabelecimento da rede, foi uma oportunidade para levar a cabo a eletrificação dos seus eixos principais.

Com o advento da década de oitenta, um novo poder político é eleito democraticamente, o partido socialista chega pela primeira vez à governação, e com este é aprovada a lei de orientação sobre os transportes internos, de 30 de Dezembro de 1982²⁰³. Esta Lei cria as bases para reforço do poder do estado na gestão da empresa pública *SNCF*, conduzindo ao estabelecimento de fortes laços entre o estado e a empresa, em que os representantes do ministério dos transportes tinham a maioria dos assentos no conselho de administração, para garantia da solvência financeira da empresa. A *SNCF* passou a receber contribuições financeiras diretamente do estado, mas esta situação aparentemente confortável da *SNCF*, facilitou à empresa a gestão deficits e a acumulação de passivos financeiros avultados, no medio e longo prazo. Antes do processo de nacionalização, a *SNCF* era considerada como uma empresa tecnicamente competente que fornecia um serviço de transportes seguro e de qualidade. A nova metodologia de gestão e de organização, colocada em prática até meados da década de noventa, geraram um fraco output, nomeadamente pela:²⁰⁴

¹⁹⁹ OCDE, 2001 p.62

²⁰⁰ Wolmar, 2010 p.11

²⁰¹ Regniault, 2010 p. 75

²⁰² Lévêque, 2009 p.30

²⁰³ OCDE, 2001 p.62

²⁰⁴ OCDE, 2001 p.63

- Estagnação geral no mercado ferroviário, sustentado essencialmente pelo crescimento do serviço de alta velocidade;
- Uma performance financeira débil, como consequência do peso da acumulação de dívida;
- Dúvidas sérias quanto ao futuro do setor.

Em face desta realidade, a França procedeu a uma importante reforma do seu sector ferroviário em 1997, que consistiu na separação da *RFF (Réseau Ferré de France)* empresa ligada à infraestrutura da empresa operadora da *SNCF (Société Nationale des Chemins de fer français)*. A separação da infraestrutura é parcial porque a *RFF* subcontrata essencialmente a sua missão à *SNCF*, tudo se mantém essencialmente igual nada se alterou de fundamental²⁰⁵. No que concerne à rede, em França existe um regulador independente da rede, desde 2009 (*Autorité de régulation des activités ferroviaires*), que se preocupa fundamentalmente com os encargos das infraestruturas²⁰⁶. Na divisão da propriedade e das responsabilidades entre as empresas públicas, a *RFF* e a *SNCF*, a imputação foi a seguinte²⁰⁷:

- A *RFF* é proprietária das vias férreas, cais, agulhas, centros técnicos *SNCF* e do território por onde passam as vias.
- A *SNCF* é proprietária das estações, painéis publicitários e centros de controlo.
- As responsabilidades da *RFF* são pelas vias férreas, circulação operacional, agulhas, dos espaços para direito de passagem das circulações ferroviárias e das dívidas (transferidas da própria *SNCF*).
- A *SNCF* é responsável pelos direitos de passagem da circulação (atribuição por conta da *RFF*), gestão circulação e de manutenção das vias.

A França é assim um país que utiliza um modelo único, comparativamente com os outros países já analisamos, classificado por alguns como híbrido, em que a *RFF* e a *SNCF* são totalmente independentes e não são ramos de uma holding, mas frequentemente entram em conflito em três áreas fundamentais: a área dos encargos das infraestruturas, do aluguer de espaços de circulação e na gestão da manutenção. A área da manutenção tem gerado efetivamente muitos conflitos, na medida em que a *RFF* é obrigada por lei a utilizar a *SNCF* como subcontratada para as operações de manutenção da infraestrutura, através de contratos que são discutidos entre estas duas empresas, e estas divergem nas cláusulas desses contractos, em termos financeiros e em termos de objetivos de qualidade²⁰⁸. A área do aluguer de espaços de circulação, o qual resulta no pagamento de uma portagem, é considerada por alguns autores como uma anomalia. Perri (2009) diz-nos: «a estrutura das portagens pagas pela *SNCF* à *RFF* resultam de decisões políticas ou de pressões da *SNCF*, sem fundamento socioeconómico preciso e

²⁰⁵ Perri, 2009 p.7

²⁰⁶ Beria et al, 2012 p.113

²⁰⁷ Perri, 2009 p.9

²⁰⁸ Beria et al 2012, p.112

sólido»²⁰⁹, Perri (2009) confirma mesmo que o montante pago pelo utilizador da rede ferroviária não consiga cobrir as despesas de manutenção da própria rede. A situação em França não é muito clara, conforme passo a apresentar²¹⁰:

- A *SNCF* recebe uma remuneração pela manutenção das vias que lhe pertencem, mas que são muitas vezes propriedade da *RFF*.
- A *RFF* pode fazer concessões a novos operadores para a construção de novas linhas, mas de forma nenhuma para as já existentes.

Com a reforma de 1997, a *SNCF* ficou com a responsabilidade e propriedade das estações e painéis publicitários das mesmas, desta forma conseguiu reter receitas que lhe são úteis para fazer face às suas dívidas. Até 2009, a *RFF* não recebia qualquer subvenção pelo funcionamento da rede, a partir dessa data passou a receber uma subvenção por parte do Estado por essa responsabilidade²¹¹. A conclusão de Perri (2009) é que a separação entre a *SNCF* e a *RFF*, apesar de cumprir com o protocolado das Diretivas Europeias, permitindo a concorrência entre operadores a nível europeu, de facto foi uma decisão mais útil na ajuda à *SNCF*, pois permitiu fazer alguma cosmética contabilística pela transferência da sua dívida para a esfera da *RFF*. Perri (2009) conclui ainda que a *SNCF* ganhou cerca de 15% de margem em 2007, sobre os trabalhos realizados na rede para a *RFF*, o que aparentemente parece demonstrar que a *RFF* têm apenas a função de suportar as dívidas da *SNCF* e de alguma explicar os fluxos financeiros para a *SNCF*.

O Estado Francês reviu a sua forma de atuação junto da *SNCF* e da *RFF*, tendo procedido a uma mudança na estrutura e na lógica dos financiamentos públicos atribuídos à *RFF*, que assim foram objeto de um ajustamento em 2010:²¹² **Erro! Marcador não definido.**

1. Até 2009, o estado pagava à *RFF* uma contribuição por encargos com a infraestrutura que adicionava às portagens que entretanto recebia, não permitia à *RFF* obter um resultado positivo. Por vezes, pagava duas subvenções de desalavancagem e de renovação, para equilibrar a balança da rede existente (na prática faltava sempre entre 0,5 a 1 milhão de Euros). Enfim, o Estado e as regiões forneciam subvenções “ad hoc” para alguns projetos específicos.
2. Depois de 2010, o Estado paga subvenções de funcionamento à *RFF* que, adiciona às portagens, permitindo à *RFF* gerar um resultado suficientemente elevado para auto-financiar os investimentos de renovação e de equilíbrio do balanço da rede existente (na prática, falta sempre entre 0,5 e 1 milhão de

²⁰⁹ Perri, 2009 p.14

²¹⁰ Perri, 2009 p.10

²¹¹ Perri, 2009 p.10

²¹² Dehornoy, 2012 p. 14

Euros por ano). As subvenções “ad hoc” do estado e das regiões aos grandes projetos permanecem inalterados.

Na verdade, apesar no ano 2010 a *RFF* ter gerado um resultado positivo nas suas contas anuais, isso não corresponde necessariamente à melhoria da rentabilidade económica da *RFF* nesse ano, mas antes a consequência no resultado económico de uma modificação na modalidade de financiamento da *RFF*²¹³.

Apesar de todas as ações, que tiveram como objetivo dar alguma sustentabilidade à *SNCF*, os contribuintes públicos franceses assistiram, desde de 1980, a uma evolução constante das contribuições públicas para o caminho-de-ferro. No entanto, a partir de 1997, este contexto altera-se em virtude de:²¹⁴

- Um forte aumento das compensações do orçamento de estado para as autoridades que organizam o serviço de transporte, passou de 3.200 milhões de Euros para 5.700 milhões de Euros, em 1999 e em 2010, respetivamente;
- Uma explosão de subvenções ao desenvolvimento das infraestruturas, que passaram, de 300 milhões de Euros para 2.200 milhões de Euros por ano, em 1999 e em 2010, respetivamente;
- Uma forte diminuição das subvenções para a manutenção de infraestruturas, passando de 3.600 milhões de Euros para 2.200 milhões de Euros, em 1999 e em 2010, respetivamente;
- O financiamento público à ferrovia é feito da seguinte forma:²¹⁵²¹⁶
 - 1- Contribuições do estado à infraestrutura *RFF* através de subvenções de funcionamento e de investimentos. A *RFF* tem um orçamento e a missão de manter, desenvolver e financiar a rede ferroviária. Os seus recursos provém das portagens que cobra aos transportadores quando estes querem circular sobre os carris, como são os casos da FRET SNCF, a VFLI (vias ferroviárias locais e industriais filial da SNCF), a Europorte 2 (Eurotunnel) ou a EuroCargoRail (DB), nas mercadorias; no serviço de passageiros temos a SNCF, Eurostar e Trenitalia. É assim como um concessionário de autoestradas. Como outros serviços do mesmo tipo, têm o risco de perder tráfego se cobrar portagens muito elevadas pela utilização da sua infraestrutura.
 - 2- Compensações pelo serviço público pago à SNCF, por autoridades que organizam o serviço, concelhos regionais para a TER (Syndicat des transports d'Île-de-France), STIF-autoridade que organiza os transportes na grande Paris, que tem o nome no universo SNCF de Transilien (nome comum dado aos habitantes da área «Francilien»).

²¹³ Perri, 2009 p.9

²¹⁴ Dehornoy, 2012 p. 15

²¹⁵ Dehornoy, 2012 p.14

²¹⁶ Regniault, 2010 p.74

- 3- Existem ainda financiamentos complementares, como financiamento à infraestrutura dado pelas próprias regiões, através de planos concretos.
- 4- E as compensações dadas pelo estado pelas tarifas sociais.

Esta necessidade de financiamento segue no fundo a mesma lógica para as vias rodoviárias, os portos, os aeroportos e em geral as infraestruturas públicas de todo o tipo, que as regiões necessitam. Parte da dívida do sistema, cerca de 80%, foi transferida para o orçamento de estado em 2008²¹⁷. Mesmo com todas estas contribuições públicas, Dehornoy, J. (2012) reconhece que estas empresas públicas na atualidade estão sobredimensionadas, isto tendo em conta as necessidades, e por isso continua a existir um deficit estrutural do sistema, na ordem dos 1.000 milhões de Euros por ano na *RFF*.

*«A verdadeira natureza do comboio é de que as receitas não são suficientes para pagar os carris. O sistema ferroviário não consegue financiar-se, apercebe-se que as receitas dos comboios cobrem aproximadamente metade do que custa a infraestrutura.»*²¹⁸

Apesar da *SNCF* ser considerada um grupo público têm uma estratégia para a Europa, que passa também por alianças em todo mundo, desta forma é uma empresa que têm filiais que exploram autocarros no Canadá, os comboios no Reino Unido e os elétricos na Austrália²¹⁹. A 7 de Abril de 2008, a *SNCF* lançou uma OPA sobre a Geodis, que é a maior empresa de transporte rodoviário de França. No entanto, a maior parte do seu volume de negócios é gerado no estrangeiro na área logística. A *SNCF* assegura 92% da carga ferroviária em França, têm atividades em mais de 40 países, em logística contratual de transporte rodoviário, como a carga ferroviária *VFLI*; contentores Naviland cargo, transporte automóveis *STVA*, aluguer de vagões *ERMEWA*. A nova união destina-se a melhorar a organização, passando o cliente para segundo plano, o que estrategicamente interessa a M/L prazo é transportar produtos, em qualquer parte do mundo, com todos os meios de transporte possíveis: camião, comboio, avião, porta-contentores, tudo representa cerca de 8.000 milhões de vendas, que coloca esta empresa no quarto lugar, ao nível mundial, depois dos Alemães da DHL (Deutsch Post), Schenker (DB) e os Suíços da Kuchne & Nagel.²²⁰ Nessa mesma data, a 7 de abril de 2008, a *SNCF* comprou a alemã ITL²²¹, Uma empresa familiar de carga ferroviária,

²¹⁷ Dehornoy, 2012 p.15

²¹⁸ Regniault, 2010 p.73

²¹⁹ Regniault, 2009 p.10

²²⁰ Regniault, 2009 p.34-38

²²¹ «A ITL (Import Transport Logistik) é um grupo familiar nascido em 1998 é uma das principais empresas ferroviárias privadas de carga da Alemanha. Têm licenças para operar e circular nas redes ferroviárias Alemãs, Holandesas, Polacas, Checas, e transporte de passageiros na Alemanha, assegura o tráfego regular, de carvão, produtos petrolíferos, produtos químicos, materiais de construção, produtos agrícolas, contentores, produtos siderúrgicos e automóveis.

Instalada nos grandes portos do norte, onde recebe mercadorias asiáticas e indianas, ativos que faz entregar nas bacias industriais da Holanda, Alemanha, Áustria, Polónia, Hungria, República Checa e Eslováquia, a empresa viu aumentar o seu tráfego de longa distância e desenvolveu-se em direção à Europa de leste até à Ucrânia e Rússia, o seu patrão Uwe Wegat fala russo.» (Regniault, 2009 p.52)

como uma tentativa de entrar no mercado alemão por parte da *SNCF*. É interessante notar que a *SNCF* não é simplesmente uma empresa que faz rolar os comboios em França. Os comboios em França não representam metade do seu volume de negócios, a maior parte da atividade da empresa está fora dos comboios, como por exemplo: logística, manutenção, engenharia, distribuição, gestão, atividades industriais ou de serviços. «*Por exemplo em 2009 a engenharia pesa cerca de 650 milhões de euros de volume de negócios e contam com 6500 pessoas*»²²², o mercado Francês está assim representado em todo o mundo pela *SNCF*. O ramo das mercadorias – «representa um pouco mais do que 7.000 milhões Euros do volume de negócios, em 2009 – desenvolver a mercadoria e a distribuição em 120 países»²²³, nomeadamente com o transporte de contentores na China e um exclusivo, para a IBM em todo o planeta. A *SNCF* posiciona-se como o segundo transportador rodoviário francês. Um ramo das unidades de Estações e Conexões constrói estações na China e no Dubai. A *SNCF* vende a sua experiência tecnológica nos serviços de venda de títulos de transporte por toda a Europa e no mundo, vendendo a sua experiência em política tarifária, distribuição, sistemas de reserva, a países que preparam alta velocidade ferroviária, como: EUA, Marrocos, Itália, Arabia Saudita, com a ideia estratégica de posteriormente explorar o sistema. A *SNCF* dirige metros e sistemas de elétricos na Escandinávia, no Magrebe, na Austrália, comboios urbanos em Washington, comboios regionais em Inglaterra e autocarros escolares no Canada.

A *SNCF* faz o transporte nas áreas suburbanas, comboios da região parisiense, cerca de 6.200 por dia, regionais; os TER, menos de 5.700 por mês; os TGV, 780 por dia; e mais ainda de carga, cerca de 600²²⁴ por dia. No entanto, um em cada dez está habitualmente atrasado na escala. Com todas as atividades desenvolvidas por todo o mundo, com a experiência e tecnologia à sua disposição, existem ainda muitos clientes que provavelmente não sentiram que o serviço da *SNCF*, seja de tanta qualidade, como seria natural de esperar de uma empresa com uma dimensão elevada e global.

Os dirigentes da *SNCF* sabem que a concorrência está a chegar a França, em particular no serviço de longas distâncias de transporte de passageiros- o seu produto estrela, no início será o TGV, posteriormente o serviço Corail e um pouco mais tarde chegará ao serviço regional. Esta abertura à concorrência resultará necessariamente na perda de partes do mercado por parte da *SNCF*. Para garantir a sua sustentabilidade no medio prazo, a empresa terá que desenvolver outras atividades fora de França, onde de resto as margens são em media superiores, o que *per si* será uma razão suficiente para dar continuidade a essa mudança, embora estrategicamente é algo que a empresa já estará a realizar e provavelmente onde se reforçará. Alguns autores, como Regniault, F. (2010) consideram que a *SNCF* será ultrapassada pela sua rival *DB* porque não foi capaz de se desenvolver, em particular num mercado aberto à concorrência, como é o atual mercado

²²² Regniault, 2010 p.68

²²³ Regniault, 2010 p.69

²²⁴ Regniault, 2010 p.70

Europeu. A *DB* por sua parte já têm um avanço importante, que se vai acentuando todos os anos. O avanço da empresa alemã não se prende necessariamente por razões de melhor qualidade intrínseca, mas devido a causas políticas que no caso da *SNCF*²²⁵, são um peso considerável, como vimos anteriormente como resultado da presença do estado na empresa.

Segundo alguns autores, como Regniault, F. (2010), o Estado Francês dissuadia a empresa *SNCF* a evoluir, da mesma forma, pela separação do negócio da ferrovia nas empresas públicas *SNCF* e na *RFF*, o Estado impede-as de se financiarem para o desenvolvimento de grande parte da sua atividade, limitando a sua ambição ferroviária.²²⁵ Por causa disto a dívida da empresa cresce cada vez mais e paralisa a sua gestão, segundo Regniault, F. (2010), a *SNCF* encontra-se num impasse. O que é preocupante para a *SNCF* é que o seu principal concorrente e rival, a *DB* tem-se preparado para os novos desafios da ferrovia europeia, está preparada financeiramente e musculada, apoiada pelo seu acionista, o estado Alemão que saneou as finanças da *DB*²²⁶.

Em resumo, existe uma conjugação implícita de interesses que de alguma forma mantêm a *SNCF* num estado híbrido entre uma administração delegada e uma empresa. Esta situação poderá levar à ruína da empresa, como Regniault, F. (2010) defende, pois a mobilidade hoje é um mercado lucrativo no mundo inteiro e onde os outros grupos de empresas ferroviárias tendem a consolidar a sua posição. Aparentemente a *SNCF* está ainda a consolidar a sua posição. Para alguns autores como Regniault, F. (2010), o Estado deve “emancipar” a *SNCF* de alguma forma, libertando-a dos entraves financeiros que lhe impõem deixando-a equilibrar as suas contas, e desta forma, conduzi-la ao seu desenvolvimento.²²⁷ A *SNCF* ainda se pode tornar numa grande empresa, responsável pela mobilidade no mundo, e para bem da França, por assumir o papel de um ativo público que transformará uma máquina que distribui dividendos. Os resultados atuais da *SNCF*, com sede em Paris, no relatório de contas de 2012, apresentava: Funcionários 250.000 (2012); Vendas 33.820 milhões de Euros (2012); Lucro 383 milhões de Euros (2012); Total dos ativos 43.097 milhões de Euros (2012)²²⁸.

²²⁵ Regniault, 2010 p.237

²²⁶ Regniault, 2010 p.238

²²⁷ Regniault, 2010 p.240

²²⁸ http://www.sncf.com/sites/default/files/reports/sncf_rapport_financier_28_mars_2013.pdf, 18/9/2013

Rede Ferroviária Francesa:²²⁹



Legenda: Azul- Linhas de alta velocidade em França. Vermelho- Linhas de alta velocidade exteriores a França. Negro- Linhas ferroviárias "clássicas" com serviço TGV. Azul e Vermelho ponteados- Linhas de alta velocidade em construção. Negro ponteados- Linhas "clássicas" com serviço TGV planeadas para um futuro próximo. Cinzento- Outras linhas ferroviárias "clássicas" com serviço de passageiros.

²²⁹ http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Carte_TGV.svg, 31/8/2013

IV – SETOR FERROVIÁRIO PORTUGUES

Foi a 28 de Outubro de 1856 que foi inaugurado o primeiro troço ferroviário em território português, consistia um troço que ligava entre Lisboa e a localidade do Carregado numa distância de 36 km²³⁰, numa fase inicial as linhas foram construídas em bitola internacional com 1.440 mm, mas no ano de 1861 foi mudado para a bitola de 1.670 mm, com o propósito de ser compatível com a rede espanhola. Alguns autores, como Rodrigues (2001)²³¹ ou Alves (2009)²³², consideram que esta decisão sobre a mudança de bitola assentou em motivos políticos, devido à memória das invasões napoleónicas, e em parte provado pelo fato de em 1940, um dos motivos que levou as tropas Alemãs a não invadirem a Península, para além de desacordo com Franco, foi também os problemas logísticos que levantava o fato da Bitola ser deferente. No entanto alguns autores Espanhóis sugerem que a diferença de bitola resultava do fato dos Espanhóis acreditarem que os comboios seriam mais largos, e portanto aumentavam a capacidade no transporte²³³, «una vía más ancha proporciona mayor estabilidad y mayor capacidad de carga.»²³⁴ - Uma via mais larga proporciona uma maior estabilidade e maior capacidade de carga.

Em 1863, a Linha do Leste, parte do primeiro troço inaugural do caminho-de-ferro português chega à fronteira, e desta forma liga-se Lisboa à Europa. Ao Norte de Portugal a linha chega em 1875, com a inauguração das Linhas do Minho (do Porto a Nine e Braga) e do Douro (do Porto a Penafiel), foi também os anos da inauguração da Linha do Porto à Póvoa. Em 1877 é finalizada a Ponte Maria Pia sobre o Douro, estabelecendo-se uma ligação física entre Lisboa e o Porto por caminho-de-ferro. Uma parte muito importante desta concretização é a Ponte D. Maria Pia, da responsabilidade do gabinete Eiffel. Em 1886, o Porto ligava-se à Galiza através de Valença, na Linha do Minho, e a Linha do Douro, «fruto da vontade dos burgueses do Porto»²³⁵. Conclui-se a ligação a Salamanca em 1887, nesse mesmo ano no mês de Novembro começou a circular o Sud-Express, ligando Portugal a França, passando por Madrid²³⁶.

No princípio do século XX, a rede nacional de caminho-de-ferro era de cerca de 2.380 km de via, gerido por várias sociedades privadas²³⁷. Com o fim da II Guerra Mundial e o período de ajustamento que se seguiu, o Estado Português decidiu concentrar todas as operadoras privadas numa única empresa, com uma Lei de Setembro de 1945, mas foi

²³⁰ <http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vnextoid=d5433cddefcb7010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD>, 20/9/2013

²³¹ <http://socgeografia-lisboa.planetaclix.pt/transportes/BIBITOLA2.pdf>, 20/9/2013 p. 1

²³² <http://www.ocomboio.net/PDF/montpellier/portugais/antonioalves.pdf>, 20/9/2013 p. 2

²³³ Vicente Machimbarrena. «Ancho de vía en los ferrocarriles españoles. Reseña Histórica (I)».

Consultado a 20 de Setembro de 2013. P.70

²³⁴ Moreno Fernandez, 1996 p.260

²³⁵ <http://www.ocomboio.net/PDF/montpellier/portugais/antonioalves.pdf>, 20/9/2013 p. 2

²³⁶ <http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vnextoid=d5433cddefcb7010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD>, 20/9/2013

²³⁷ 100 Obras de Arquitectura Civil no Século XX. Lisboa: Ordem dos Engenheiros, 2000, p.286

em 1947, que surgiu a *Companhia dos Caminhos de Ferro Portugueses (CP)* como única gestora nacional; a única exploração independente foi a da Linha de Cascais, porque tinha sido contratada, em 1926 à Sociedade Estoril, por um período de 50 anos²³⁸.

As décadas seguintes em Portugal são marcadas por alguns progressos, como a utilização da tração Diesel em 1948, para substituir a tração a vapor; e a tração elétrica a 25.000 volts, que chegou primeiro, em 1956, à linha de Sintra e ao troço Lisboa – Carregado²³⁹. Em 1966, inaugura-se a eletrificação de Lisboa ao Porto, a partir dos finais dos anos sessenta, com poucos meios financeiros, nesse período executa-se a Renovação Integral da Via (RIV), privilegiando o eixo Braga – Lisboa. Em 1975, a CP, que já era detentora da concessão única, é nacionalizada pelo governo revolucionário²⁴⁰.

A década de oitenta é marcada por alguma bipolaridade, se por um lado suspende-se o tráfego na Linha do Sabor, Linha do Dão e troço Guimarães – Fafe, Ramal do Montijo, Ramal de Montemor e troço Pocinho – Barca de Alva na Linha do Douro, em 1989; por outro lado modernizam-se as redes que servem as áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, onde novo e moderno material circulante é introduzido, novos sistemas de sinalização, importantes investimentos nas infraestruturas como a ponte S. João em 1991, sobre o Rio Douro, isto no seguimento em 1988 do “Plano de Modernização dos Caminhos de Ferro 1988-94”, aprovado pelo Conselho de Ministros da altura.²⁴¹

Durante a década de noventa, em 1999 abriu-se a circulação ferroviária na Ponte 25 de Abril sobre o Tejo, realizou-se a renovação integral das Linhas da Beira Baixa em 1996, do Minho até Braga, do Douro até Caíde e da Linha do Sul em direção ao Algarve em 2004, assim como a introdução de novas tecnologias de controlo e comando de circulação, de comunicações e de segurança e apoio à condução também devem ser contabilizadas como evoluções deveras positivas. O “Alfa Pendular”, que hoje já circula de Braga a Faro, introduziu um novo paradigma de qualidade no serviço ferroviário português²⁴².

Caracterização do caminho-de-ferro em Portugal no século XXI

A CP - *Comboios de Portugal, E.P.E.*, é, desde de Junho de 2009 (Decreto-Lei n.º 137-A/2009, de 12 de Junho), uma entidade pública empresarial, detida a 100% pelo Estado

²³⁸ Martins et al, 1996, p.446

²³⁹

<http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vgnextoid=d5433cddefcb7010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD#5>, 20/9/2013

²⁴⁰ <http://www.ocomboio.net/PDF/montpellier/portugais/antonioalves.pdf>, 20/9/2013 p. 4

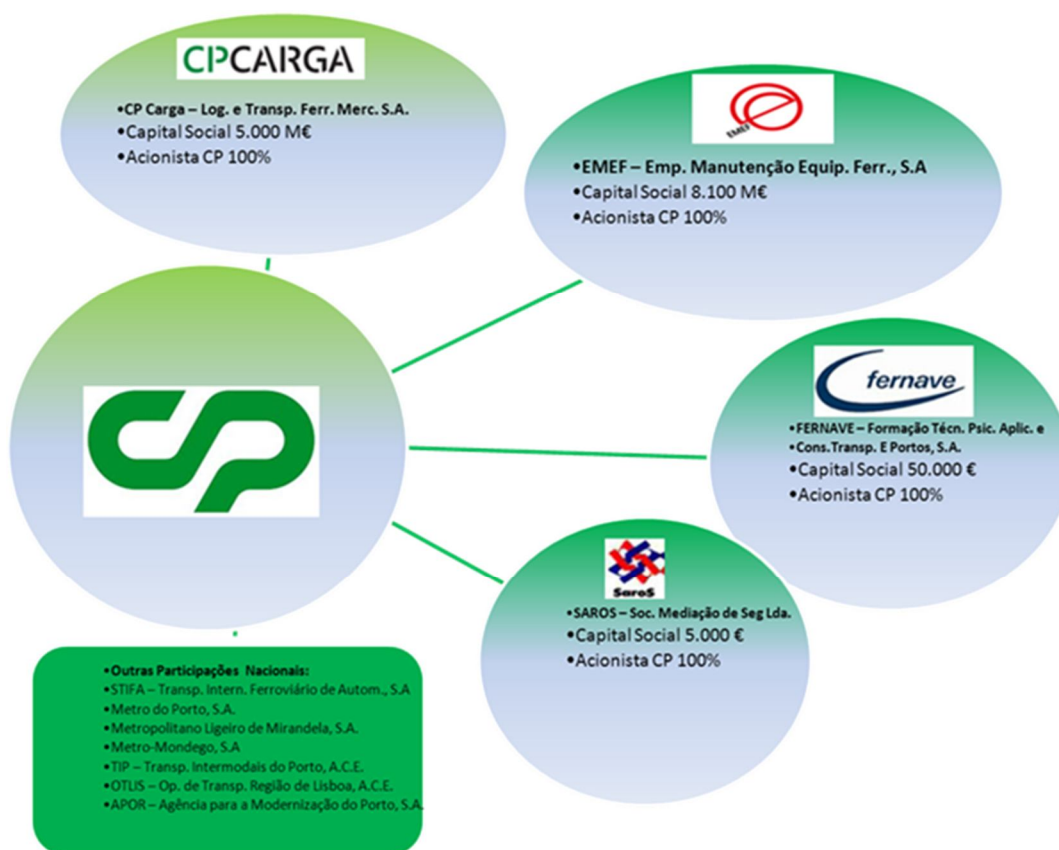
²⁴¹

<http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vgnextoid=2fdfcef780e5c010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD#24>, 20/9/2013

²⁴² <http://www.ocomboio.net/PDF/montpellier/portugais/antonioalves.pdf>, 20/9/2013 p. 4

Português²⁴³. A empresa *Comboios de Portugal (CP)* é assim uma empresa pública, que presta serviços de transporte ferroviário no território português e ligações internacionais de passageiros, no setor ferroviário o trabalho da *CP* articula-se ainda com a *REFER* (rede ferroviária nacional, E.P.E., segundo o Decreto Lei n.º 104/97, de 29 de Abril de 1997²⁴⁴), entidade responsável pela gestão da infraestrutura e com o *IMTT* (Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres - Decreto-Lei n.º 147/2007, de 27 de Abril²⁴⁵), entidade responsável pela regulação e pela coordenação e planeamento. O capital social da *CP* é de 1.995.317.000,00 Euros (2012), detido a 100% pela DGTF (Direção-Geral do Tesouro e Finanças)²⁴⁶

Esquema que demonstra a estrutura e empresas do grupo:²⁴⁷



²⁴³ <http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vnextoid=6a73df63e25a4010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD>, 1/5/2013

²⁴⁴ <http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vnextoid=70ecab3226ea4010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD#5>, 1/5/2013

²⁴⁵ <http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/Legislacao/Nacional/IMTT/Regulaco/Paginas/Regulacao.aspx>, 2/9/2013

²⁴⁶ <http://www.dgtf.pt/PresentationLayer/empresas.aspx?designacao=cp&menuid=1060>, 1/5/2013

²⁴⁷ <http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vnextoid=939bab3226ea4010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD>, 1/5/2013

Assim a *CP* detém e controla a 100% a *CP Carga*, empresa que se constituiu em 13 de Julho de 2009, a sua atividade consiste no transporte de mercadorias por via ferroviária, em Portugal e no estrangeiro.

A *CP* controla ainda *EMEF*, empresa fundada em 1993, a sua atividade consiste na fabricação e reparação de material circulante para o caminho-de-ferro; é uma empresa da área da metalomecânica, a *EMEF* participa ainda em 51% na *EMEF/Siemens ACE* – Serviços Integrados de Manutenção e Engenharia Ferroviária, esta empresa surgiu da necessidade de garantir a manutenção e comprimento das garantias pela aquisição, por parte da *CP*, das locomotivas de fabrico SIEMENS séries 4600 e 4700.

No universo da *CP* existe ainda a empresa *FERNAVE*, constituída em 1992, tem a sua atividade nas áreas da prestação de serviços de consultadoria em recursos humanos, sistema de transportes, gestão e qualidade. A *FERNAVE* participa ainda na *ECOSAÚDE* a 100%, esta empresa é especialista na área da educação, investigação e consultadoria em trabalho, saúde e ambiente, tem um capital social de 50 000 Euros; a *FERNAVE* têm ainda uma participação minoritária de 22% na *TRANSCON*, sociedade de formação, consultadoria e auditoria em transportes e comunicações S.A., empresa Moçambicana que realiza trabalho na mesma área da *FERNAVE* em Moçambique, esta empresa tem um capital social de 1.000.000 dólares; e ainda a *SAROS*, empresa de seguros da área vida e não vida, empresa que íntegra o grupo desde 1996 passou a ser detida em 100% pela *CP* desde 2011.

Para além de participações nacionais como a *STIFA* ou o *Metro do Porto*, a *CP* tem ainda participações internacionais *EUROFIMA* – *Société Européenne pour le Financement de Matériel Ferroviaire* e no *BCC* – *Bureau Central de Clearing*.

Em Portugal, existem algumas empresas privadas a trabalhar como a *CP* na área operacional dos caminhos-de-ferro, a *FERTAGUS* e a *TAKARGO RAIL*.

A *FERTAGUS* é uma empresa do Grupo Barraqueiro, após vencer o concurso público internacional para a exploração do Eixo Ferroviário Norte/Sul, em 1998 foi-lhe atribuída a concessão para o Transporte Suburbano de Passageiros, na península de Setúbal, a *FERTAGUS* é um operador privado que assegura a gestão e exploração comercial de uma linha ferroviária em Portugal; foi o primeiro, e fá-lo através do pagamento à *REFER* de uma taxa pela utilização das infraestruturas, sistema entretanto alargado a todas as empresas que operam na rede, mas inaugurado nesta nova exploração. A empresa assegura a exploração de um eixo que vai entre a estação de Roma-Areeiro em Lisboa e a estação de Setúbal, numa extensão de 54 km, o tempo total de percurso entre Setúbal e Roma-Areeiro é de 57 minutos, aproximadamente.²⁴⁸

²⁴⁸ <http://www.fertagus.pt/artigo.aspx?cntx=3pUoSixw2IJkAbD7w2p32oD4Gv6OtiQMlhnCjC0xBzsur9vUc84REcv%2FPNS3Gk69>, 4/5/2013

Takargo Rail SA, principalmente conhecida por *TAKARGO*, foi uma empresa constituída em setembro de 2006; esta empresa ferroviária integra o Grupo Mota-Engil. A empresa opera em conjunto com o *COMSA* sob o nome *Ibercarga Rail SA*, em três linhas de transporte entre Portugal e Espanha; é também a primeira empresa privada em Portugal, que opera o tráfego de carga comercial. Em 2008, a empresa tornou-se o primeiro operador privado a efetuar comboios de mercadorias no território nacional.²⁴⁹ Após a aprovação do Regulamento n.º 21/2005, de 11 de Março, foram estabelecidos os métodos e as regras de cálculo na fixação, determinação e cobrança das tarifas devidas pela prestação dos serviços essenciais, adicionais e auxiliares, a operadores, por um gestor da infraestrutura ou por outro prestador de serviços, nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 270/2003, de 28 de Outubro²⁵⁰.

Os resultados atuais da CP registado no relatório de contas do ano 2012, são os seguintes: Funcionários 2.982 (2011) e 2.915 (2012); Vendas 238,2 milhões de Euros (2011) e 236,4 milhões de Euros (2012); resultado líquido 289 milhões de Euros (2011) e 223,6 milhões de Euros (2012); Total dos ativos 1.153 milhões de Euros (2011) e 1.059 milhões de Euros (2012).

Recentemente o Eng.º Manuel Queiró deu uma entrevista ao canal de informação RTP Internacional²⁵¹. Nessa intervenção em 24 de Julho de 2013, o Presidente do Conselho de Gerência da *CP – Comboios de Portugal*, enunciou alguns dados estatísticos relativos ao ano 2011, sobre a atividade operacional da empresa, que passo a apresentar:

- A empresa transportou 126 milhões de passageiros;
- Tem disponíveis 2.800 km de via, disponibilizados pela REFER;
- E têm cerca de 2.800 funcionários ao serviço na empresa.

O Presidente do Conselho de Gerência, o Eng.º Manuel Queiró reconhece que a empresa é a maior transportadora de transportes terrestres em Portugal, seja portanto de passageiros ou mercadorias; é reconhecido que a empresa está em reestruturação, e que a política para a ferrovia em Portugal, neste momento não existe por diversas opções políticas; a ferrovia por comparação com a rodovia tem sido sujeita a um desinvestimento, que dura há décadas.

Para qualquer visitante, que visite o nosso país pela primeira vez, pode verificar por quase todo o país que existem novas autoestradas, inclusive a última análise do fórum económico mundial²⁵² reconhece que em termos de competitividade Portugal tem boa rede rodoviária, encontrando-se em quarto lugar do ranking, enquanto ao nível da

²⁴⁹ <http://sinergia.mota-engil.pt/Detail.aspx?ParentId=42>, 4/5/2013

²⁵⁰ <http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/Legislacao/Nacional/TransporteFerroviario/ActividadeInfraestrutura/Paginas/ActividadeInfraestrutura.aspx>, 21/9/2013

²⁵¹ <http://www.rtp.pt/play/p761/e124462/justica-cega>, 7/9/2013

²⁵² http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf, p.297, 20/9/2013

ferrovia estamos apenas em vigésimo sexto, portanto o ritmo de investimentos e melhoramentos não tiveram o mesmo ritmo, e tal fato é provado por dados recentes do estudo sobre a mobilidade da autoria da Fundação Francisco Manuel dos Santos²⁵³.

No entanto, foi referido pelo Eng.º Manuel Queiró, ao nível da reforma da separação das infraestruturas da operação ferroviária, internacionalmente conhecida por *Unbundled*, que Portugal seguindo as diretivas comunitárias fez mais do que por exemplo a França, que não fez, ou a Alemanha, que fez pouco.

Em Portugal, o Estado precisa de tomar decisões estruturantes no setor ferroviário, enquanto estas não ocorrerem existem consequências no serviço prestado, como por exemplo, as quebras de pontualidade, apesar do esforço dos seus funcionários como reconhece o Presidente do Concelho de Gerência, a verdade é que a rede atual é de planeamento e serviu para satisfação das necessidades do século XIX, quando o estado assumiu o controlo da empresa, na década de setenta do século XX, poderia ter racionalizado a rede, mas efetivamente não o fez. Em muitos lanços da via, os comboios têm que fazer afrouxamentos, significa que têm que circular a uma velocidade inferior à que está prevista para essa via, para o tempo de percurso previsto no horário, o que leva a atrasos e faltas de pontualidade. Estes afrouxamentos estão muitas vezes relacionados com a garantia da segurança, seja por razões de trabalhos a serem realizados na via ou pelo fato das características da via já não estarem em condições de permitir a circulação à velocidade prevista, não impedem a circulação, mas obrigam a que a velocidade seja mais reduzida.

O Eng.º Manuel Queiró diz-nos que a empresa é totalmente pública, e que a entrada de novos operadores é livre mas ainda não aconteceu em grande escala, existe apenas um operador de passageiros na ponte, a *FERTAGUS* que tem o exclusivo no transporte de passageiros no serviço suburbano de Entrecampos (na cidade de Lisboa) e Setúbal, passando pela ponte, e a *TAKARGO* para a mercadoria. Este reconhece ainda que de fato, na distribuição porta a porta, o modo rodoviário é imbatível, é rápido, tem o seu próprio horário, e por isso a ferrovia perdeu muitos passageiros para este modo de transporte. Em Portugal, a repartição dos modos é desequilibrada, devido em parte há crise da ferrovia, que afetou negativamente o serviço de transporte de carga mercadoria, como o de passageiros.

De fato segundo dados provisórios do INE (Instituto Nacional de Estatística) relativa à atividade dos transportes, reconhece-se que em 2012, ocorreu uma redução na ordem dos 11,3%, regista-se ainda que esta redução tem sido uma tendência também nos anos anteriores: -3,0%, em 2009; -0,5%, em 2010; e - 2,6%, em 2011. No mesmo relatório diz-nos que o tráfego ferroviário se concentra nas áreas suburbanas, com cerca de 89,3% (apesar do registo de um decréscimo de 11,5% em relação ao ano anterior), no entanto no tráfego internacional verificou-se um aumento de cerca de 1,5% em relação

²⁵³ <http://www.ffms.pt/upload/docs/23b69163-ee6d-4327-a324-03a0dfc0cfc5.pdf>, p-397-403, 20/9/2013

ao período homólogo. O INE regista o fato deste tráfego registar uma inversão na trajetória relativamente aos anos anteriores de decrescimento: -8,4%, em 2009; -4,9%, em 2010; e -3,7%, em 2011. O INE não o diz, nem o presidente da CP, mas Eu afirmo que este fenómeno se deva aos atuais fluxos de imigração e emigração, que se pode encontrar no estudo da Fundação Francisco Manuel dos Santos.²⁵⁴ Ao nível do transporte de mercadorias, o relatório do INE reconhece que ocorreu uma redução homóloga no ano de 2012 relativamente ao ano de 2011, de -6,6%, mas que o volume do transporte oscilou pouco, cerca de 0,2% para o mesmo período.²⁵⁵

O presidente da CP defende que tem que ocorrer uma mudança de rumo, no que toca aos modos de transporte, pois deve-se investir mais no modo ferroviário, em detrimento do rodoviário. O Eng.º. Manuel Queiró reconhece que de fato o eixo entre Porto e Lisboa é o mais rentável da rede ferroviária para a CP, apesar de se ter falado muito até ao ano de 2011, da alta velocidade, Manuel Queiró reconhece, que é um serviço caro, e que na atualidade não existe dinheiro para a sua construção, assim como não seria uma mais-valia para Portugal, pois este género de serviço só é competitivo para uma distancia média de 250 a 300 km, acima disso o avião é uma melhor resposta de serviço. Na prática, se tivéssemos esse serviço apenas ficaríamos ligados a Madrid, e não necessariamente à Europa. Adicionalmente, o Eng.º. Manuel Queiró que anunciou que o projeto do TGV, não estava na orbita da CP, era um projeto autónomo, o que provavelmente resultaria na constituição de uma empresa própria, sem ligações à CP. Foi ainda reconhecido que o grande movimento de passageiros ocorre entre as grandes cidades urbanas de Lisboa e Porto. Aliás como confirmamos pelos dados do INE, os preços praticados estão abaixo do preço comercial que de fato deveria ser praticado, o que significa que a empresa recebe indemnizações compensatórias para realizar o serviço aos preços tabelados a que se sujeita a empresa, os valores que são pagos nem sempre são os valores que a empresa deseja. No negócio ferroviário, se se excluir o passivo financeiro acumulado e as relacionadas com o investimento realizados até à data atual na aquisição do material rolante, na medida em que o Estado Português desde 1997 passou a considerar a CP uma empresa do setor empresarial publico e não um serviço público, a empresa viu-se obrigada a recorrer a capitais alheios poder dar continuidade à sua atividade. Sem os encargos financeiros associados a este endividamento, a empresa atingiu o ponto Breck -Even, segundo o Eng.º. Manuel Queiró, o que significa que sem as dívidas seria uma empresa sustentável. Na medida em que é uma empresa pode-se então falar de rentabilidade, mas o Eng.º. Manuel Queiró admitiu que esta passagem não foi um sucesso, o Estado deixou de investir, depois da mudança para uma entidade empresarial, a empresa aumentou a sua dívida, pois teve que recorrer à banca para garantir o seu funcionamento, com o aval público é certo. Desta forma, pelo fato da sua capacidade de endividamento encontrar-se

²⁵⁴ <http://www.ffms.pt/upload/docs/23b69163-ee6d-4327-a324-03a0dfc0cfc5.pdf> p.261-265, 20/9/2013

²⁵⁵ INE – atividade dos transportes, 28/5/2013 p.9-10

largamente excedida e pelo acumular de sucessivos resultados negativos dos anos anteriores, pode-se afirmar que a *CP* é uma empresa tecnicamente falida.

O Eng.º Manuel Queiró reconheceu que no passado, o Estado Português quando a dívida atingia determinados limites assumia esses encargos, passando a dívida para a esfera do orçamento de estado. Atualmente estes encargos não são integrados na dotação do orçamento de estado, e por isso para a empresa poder atingir alguma autonomização e um EBITA de sustentabilidade, o Estado terá que voltar a assumir a dívida, seguido da racionalização da operação e da exploração de serviço, o que poderá significar o sacrifício de algum serviço no curto prazo. No entanto, essas decisões ainda não foram tomadas pelas autoridades públicas, segundo nos diz Eng.º Manuel Queiró. Adicionalmente confirma ainda que, a *CP* neste momento não trabalha num regime de monopólio, mas que é uma empresa híper-dominante no serviço ferroviário, por comparação com as outras empresas a operar, como já vimos anteriormente neste estudo. Também afirma que o serviço urbano de Lisboa e Porto, apesar da grande afluência de passageiros, é um serviço que não dá lucro, e que funciona a partir das indemnizações que o Estado paga anualmente, «se retirarmos o serviço da dívida, a *CP* já funciona só com o que recebe da receita dos bilhetes» diz-nos o presidente da *CP*.

Reconhece o Eng.º Manuel Queiró que o serviço regional é um serviço que dá prejuízo, no entanto, não tem o objetivo de terminar com a prestação desse serviço de transporte, apenas pretende «evitar o desinvestimento relativo, por comparação com outros modos de transporte, em particular o rodoviário».

O presidente da *CP* reconhece que os recentes acontecimentos de conflitualidade sindical na empresa, no contexto Português de auxílio financeiro por parte de instituições internacionais, não tem sido benéfico para o regular funcionamento da empresa. Para ultrapassar esta situação, Manuel Queiró defende que é necessário introduzir regularidade e fiabilidade no serviço, as condições de funcionalidade, a política comercial voltada para o cliente, de forma a incrementar a receita pela venda de mais bilhetes e pela preferência de mais passageiros, mesmo no ambiente adverso de recessão que vivemos atualmente. Existe o reconhecimento que para uma empresa ter sucesso é o capital humano que faz a diferença, e portanto a aposta no esforço mútuo de concertação social que tem ocorrido, reforçam as hipóteses de recuperação da empresa. O Eng.º Manuel Queiró considera que para além da concertação interna em curso, é necessário ainda uma concertação externa, define essa concertação nas decisões que devem ser tomadas pelos decisores políticos quanto à empresa e aos agentes sociais mais interessados na atividade regular da empresa, porque «a política têm que entrar neste processo e tem que tomar opções».

Quanto à abordagem empresarial da empresa no futuro próximo, o Eng.º Manuel Queiró defende que a *CP* deve operar num modelo de subconcessão, em que a empresa deve ter algum controle sobre a operação, porque têm experiência e conhecimento da

operação ferroviária, mas devido à atual incapacidade financeira dos estados, a empresa e o negócio ferroviário precisa de mobilizar capitais privados, mas refere ainda Eng.º Manuel Queiró que neste momento nada está decidido, mas refere-nos o projeto de uma experiência piloto que vai decorrer na linha de cascais, como o novo modelo de funcionamento da ferrovia nacional para o futuro.

Quadro da estrutura industrial das empresas de transporte ferroviário em alguns países da União Europeia e Suíça em estudo:

Países	Organização
Suíça	A gestão da infraestrutura (ferrovia) e a gestão das operações do serviço de transporte ferroviário são áreas de negócios geridas autonomamente pelas mesmas sociedades comerciais, sejam de capital público ou privado.
Alemanha	A gestão da infraestrutura ferroviária e a gestão das operações do serviço de transporte ferroviário são geridas por sociedades juridicamente distintas, cujo capital é detido exclusivamente por uma sociedade de gestão de participações sociais, a Holding Deutsche Bahn, caso haja decisão governamental de privatização destas áreas de negócio, não existem garantias da manutenção deste modelo de organização empresarial.
França	Estrutura de gestão “híbrida”- na França, a <i>RFF</i> é a proprietária das infraestruturas ferroviárias, no entanto o serviço de manutenção e benfeitorias nas mesmas é subcontratado por esta sociedade à <i>SNCF</i> .
Portugal, Suécia	A gestão da infraestrutura (ferrovia) e a gestão das operações do serviço de transporte ferroviário são responsabilidade de sociedades juridicamente distintas, cujo capital é detido a 100% pelo estado, respetivamente a <i>CP</i> , <i>CP carga</i> , <i>SJ</i> e <i>Green Cargo</i> , integrando a esfera do setor empresarial público. Nesta situação, poderão ser autonomamente objeto de privatização para diferentes operadores em mercado liberalizado do serviço de transporte ferroviário.
Reino Unido (excluindo a Irlanda do Norte)	A gestão da infraestrutura ferroviária é feita por uma sociedade detida pelo estado, a Network Rail, mas com gestão privada; a gestão das operações do serviço de transporte ferroviário é realizada por sociedades de capital privado não relacionadas com a sociedade que faz a gestão da infraestrutura.

Quadro resumo da reestruturação dos casos analisados:

País	Independência legal	Financiamento das obrigações de serviço Público	Acesso ao mercado para novos operadores	Melhoramento das finanças da operação ferroviária	Outras alterações no setor ferroviário
Reino Unido	As empresas ferroviárias estão legalmente separadas do governo e têm autonomia de gestão, em 2002 o fornecedor de infraestruturas foi comprado pelo estado e substituído por um novo gestor a Network Rail, ocorreu uma renacionalização. O serviço de passageiros e mercadorias são geridos e operados pelo setor privado, através de um sistema de franchising, com a existência de um regulador.	O sistema de franchising foi concebido para assegurar que os operadores podem operar serviços de necessidade social ou pouco lucrativos.	Todas as empresas de operação ferroviária seja de mercadorias ou passageiros, podem ter acesso à rede ferroviária, através de acordos de acesso comercial com o gestor de infraestruturas a Network Rail, os valores dos acordos estão sujeitos a aprovação por parte do regulador.	O governo paga compensações pelos serviços ferroviários através dos direitos de franchising. Em 2000 com o resgate da Railtrack na bolsa, o estado Britânico assumiu a dívida da infraestrutura e sua manutenção.	Em 2005 o estado através do departamento para os transportes (DfT), tomou o controlo direto do funcionamento do sector tomando-se o único capaz de atribuir as licenças de franchising e de financiar diretamente os investimentos necessários pela Network Rail (substituído o modelo de pagamento de tipo portagem pelos operadores, des de 2002), os acordos de franquia seriam executados por 7 a 10 anos.
Suécia	A SJ e os outros operadores são completamente independentes ao nível do negócio, a SJ continua a ser uma empresa pública.	O estado e as autoridades regionais têm o direito de adquirir serviços de transporte de passageiros para cumprir os requisitos de serviço público, estes procedimentos passam por um concurso público, os preços são livres.	Segundo as Diretivas comunitárias, a Suécia autoriza aos operadores licenciados o acesso à rede ferroviária do país, mas a SJ tem o exclusivo no transporte inter-regional assim como direitos no transporte de mercadorias, onde a empresa pública a Green Cargo tem uma posição dominante, após um pedido ao gestor da infraestrutura a Banverket pudesse operar, todas as taxas cobradas são decididas pelo governo, as taxas são variáveis e cobrem os custos marginais, existem taxas variáveis para a promoção de um tipo de serviço, como é o caso do transporte de carga combinado, o que o estado recebe destas taxas representa 30% de todos os custos de manutenção.	A dívida da empresa pública a SJ foi assumida pelo estado em 1988, onde se incluía as operações e infraestrutura, desta forma os operadores deixaram de ter responsabilidades financeiras pela infraestrutura, os operadores pagam uma taxa da mesma forma como os operadores rodoviários, não existe obrigações de serviço público nem de tráfego, a empresa pública SJ tem restrições quanto ao seu nível de dívida e dentro de alguns limites a empresa tem autorização para vender bens e de receber subsídios.	A política de transportes sueca tem importantes preocupações ecológicas, os operadores privados tem autorização para aumentar os eixos de carga e o peso, onde duas linhas do país permite 30 toneladas por eixo, dos maiores valores da Europa, a taxa sobre o diesel também diminuído como forma de promover o transporte de mercadorias sobre os carris.
Alemanha	A lei da reestruturação ferroviária de 1993, forneceu a base legal para o caminho-de-ferro Alemão. A gestão da DB empresa federal ferroviária é independente do Governado, guiando-se por princípios das leis de mercado, o estado alemão tem a maioria do capital da Holding DB.	O estado é responsável pela preservação da infraestrutura e das obrigações de serviço público, não a DB, desta forma são as autoridades federais que têm a responsabilidade das compensações pela prestação do serviço público, as subvenções estatais há infraestrutura corresponde a 80% do custo de manutenção o restante é cobrado em forma de portagem aos operadores.	Quaisquer disputas sobre a utilização da rede podem ser resolvidas pelo gabinete oficial federal ou pelas autoridades anti-monopólio. A DB já não faz parte da administração central, têm o direito a calcular as taxas de utilização da sua rede, o governo não influencia publicamente as suas decisões, nesse sentido o Governo Federal a partir do ministério dos transportes estabeleceu as regras para calcular esse preço de utilização, mas sem indicar propriamente um nível de preço, pois o Governo Alemão quer aumentar a concorrência na ferrovia para isso não quer taxas de utilização muito elevadas na rede ferroviária.	O estado Alemão em 1994 pagou a dívida da DB, em parte devido às dívidas acumuladas no passado das duas empresas fundidas aquando da reunificação, às reduções de pessoal e os investimentos em material circulante e infraestrutura que tiveram que ser realizados.	Todos os investimentos na rede ferroviária, seguem um plano da República Federal Alemã, o Plano Federal de Tráfego. A empresa tem realizados importantes investimentos em particular no estrangeiro, através de aquisições de outras empresas estratégicas, com o objetivo de se tornar o número um da logística mundial.
Suíça	A empresa nacional Suíça de caminho-de-ferro a SBB/CFF/FFS é uma sociedade anónima, o seu capital social é integralmente detida pela Confederação Suíça, que no entanto deixa que a empresa tenha alguma autonomia de gestão.	Os subsídios são destinados ao transporte regional/urbano de passageiros e à manutenção das infraestruturas, o serviço de transporte de mercadorias assim como o transporte de passageiros de longa distância não recebem qualquer subsídio.	Não se criou um gestor de infraestruturas independente e antes um regulador, abriu-se à concorrência o seu serviço de passageiros de uma forma limitada. A rede Suíça está aberta a qualquer operador das empresas que tenham domicílio na Suíça ou em qualquer país da União Europeia estão autorizados a circular sobre reserva de dispor de uma licença e sobre reserva dos acordos internacionais para as empresas estrangeiras.	Em 1999 a confederação pagou a dívida da empresa nacional a SBB/CFF/FFS, as contribuições públicas são definidas antecipadamente dentro de um quadro de planos plurianuais que definem as obrigações de serviço público tanto em termos de infraestruturas como transporte, a partilha do financiamento é realizada entre os Cantões e a Confederação, é uma rede partilhada entre a empresa nacional e outros operadores.	A confederação está muito presente na organização do transporte ferroviário ajudando aos planos que passam pela construção e reabilitação de infraestruturas com a perfuração de novos túneis ferroviários alpinos, dobrando a capacidade dos já existentes prevenindo assim a sua saturação
França	A RFF e a SNCF estão constituídas como empresas públicas com estatuto comercial, têm responsabilidades legais e autonomia financeira mas sujeita à governança do estado.	As obrigações de serviço público são impostas por regras que datam de 1983.	Após transposição das Diretivas comunitárias em 1995, a lei estabeleceu que a RFF como a entidade responsável por determinar as taxas a pagar pelos operadores em 1997 (aquando da sua criação), segundo a categoria da linha, para cada linha existe um componente de cobrança fixa que corresponde ao direito de acesso à rede, por um dado tempo, direito de reserva; e ainda uma taxa de utilização variável.	A reforma que ocorreu em França, teve como objetivo, aliviar a dívida da SNCF, transferida em parte para a RFF, cerca de 80% da dívida foi assumida pelo orçamento de estado francês em 2008, o que permitiu aliviar os encargos financeiros da SNCF.	A reforma em França envolveu a descentralização regional do serviço de passageiros, em que toda a responsabilidade pela organização do serviço regional passou para as 6 regiões, o Estado francês apoia esta atividade através de subsídios operacionais.
Portugal	A CP é uma empresa pública com independência legal, desde 1996, e existe a REFER com estatuto de empresa pública responsável pela infraestrutura.	O decreto que criou a REFER, Decreto Lei n.º 104/97, de 29 de Abril de 1997, estabeleceram-se os princípios para o recebimento de taxas pela utilização da infraestrutura.	Em 1995 um Decreto aprova o acesso à rede para serviço de passageiros internacional, em 2005 com a aprovação do regulamento, que permite a obtenção de licença de acesso à rede ferroviária para o serviço de mercadorias nacional e internacional, com o Decreto-lei de 2010, fica aberto a todos os serviços o acesso à rede, a entrada em vigor desta legislação enquadra-se na transposição de diretivas comunitárias. Para a nova ponte sobre o Tejo, foi aprovado por concurso público um novo operador que não a empresa nacional CP, a FERTAGUS em 1998, em 2006 surge na operação de mercadorias a TAKARGO RAIL.		Estabeleceu-se um corpo regulatório para o setor ferroviário, com o Decreto-Lei n.º 147/2007, de 27 de Abril que cria o IMTT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, IP.

Desta forma existem quatro formas de separação, segundo Beria et al (2012), à qual acrescentamos a Suíça, pois os autores só estudaram a União Europeia, que passo a apresentar:

1. Países com separação societária completa das infraestruturas e operações: Reino Unido e Suécia; têm uma concorrência mais alargada, mas podem enfrentar maiores custos de transação no futuro.
2. Países com separação de poderes chave: França;
3. Países que adotaram a estrutura de holding pública: Alemanha;
4. Países que adotam o modelo da integração vertical: Suíça

No setor ferroviário, muitos países que asseguram o fornecimento de serviço de passageiros, quer através de franchising, quer através de concurso público. O Reino Unido adotou este sistema para todo o serviço de passageiros, lucrativo ou subsidiado, enquanto a Suécia utiliza-o para todos os serviços subsidiados, aparentemente a Alemanha está a trabalhar no caminho para este modelo. No caso por exemplo de Portugal é utilizado apenas no modelo regional, caso da *FERTAGUS*²⁵⁶. O centro da transformação no serviço ferroviário é o da separação vertical das infraestruturas das operações, isso é confirmado na Suécia, Reino Unido e Alemanha, apenas na natureza da abertura é que existem diferenças. No Reino Unido a concorrência é aberta a todos os concursos de todos os serviços de passageiros; na Suécia, França e na Alemanha o serviço de longo curso mais rentável é monopólio das empresas públicas, apenas serviços regionais muito subsidiados nesses países está aberto à concorrência; na Suíça, existe um mercado de empresas de capital privado que opera no país, mas na prática são empresas de capitais cantonais, as poucas empresas efetivamente privadas são pequenos operadores de comboios de montanha²⁵⁷; na Suécia, uma quota que representa cerca de 40% do mercado está sujeito a concorrência muito competitiva²⁵⁸. Na Alemanha, o mercado regional está franchisado aberto à concorrência, mas a holding pública tem muita responsabilidade na operação. Já no segmento da carga, o mercado está completamente aberto tanto na Suécia, Alemanha, Suíça e França, mas as empresas públicas tem uma posição muito forte, existe um reconhecimento que a concorrência na Suíça neste setor é muito forte²⁵⁹.

No grau da separação das áreas de negócio do caminho-de-ferro, a Alemanha e a Suíça a detém uma posição organizacional muito forte, com ligações entre as infraestruturas e a incumbência da operação, dentro das regras comunitárias; enquanto a Suécia e o Reino Unido, o nível de fornecimento das infraestruturas está completamente separado das operações de comboios; a França, com uma posição dúbia, em que uma empresa

²⁵⁶ Nash, 2011 p.3

²⁵⁷ http://www.swissworld.org/fr/switzerland/dossiers/les_chemin_de_fer_suisse/compagnies_privées/, 21/9/2013

²⁵⁸ Nash et al 2011 p.15

²⁵⁹ <http://www.railwaygazette.com/news/single-view/view/bahn-2000-is-working.html>, 21/9/2013

supostamente independente responsável pela infraestrutura, encontra-se em total dependência da empresa “mãe”, inclusive existem projetos do governo Francês para juntar a SNCF à RFF e criar a DCF, para gerir o acesso à rede²⁶⁰.

Recentemente uma notícia na revista The Economist, de Novembro de 2012, relatava a dificuldade por parte dos estados, em particular a França e a Alemanha, que existem pressões da sociedade civil sobre Estados para retorno ao modelo anterior, e ainda em vigor na Suíça. No âmbito do nosso estudo, a integração vertical e o próprio modelo da Alemanha de holding, que alguns autores como Beria et al (2012) defendem que, apesar do modelo alemão estar enquadrado na legislação Europeia, o fato da propriedade ser comum entre o gestor das infraestruturas e os operadores, no modelo de holding, «torna a independência difícil de concretizar»²⁶¹. A conclusão que muitos autores partilham, como é caso de Beria et al (2012) é de que o futuro da ferrovia depende da sua capacidade de responder às necessidades de transporte que os clientes dos transportes procuram, sejam eles pessoas singulares ou coletivas, e se esta será capaz de acompanhar a resposta de outros modos de transportes a essas necessidades. Beria et al (2012) refere-nos ainda que o protecionismo na ferrovia, como noutras áreas da atividade económica, é revelador da sua incapacidade de manter quotas de mercado, podemos constatar essa preocupação através da formulação, por parte da Comissão Europeia, quanto à evolução deste modo de transporte que conduziu à realização do livro Branco dos transportes em 1992, das Diretivas nº91/440/EEC, em 1991, e nº 95/18 e nº 95/19, em 1995.

A Comissão Europeia, assim como os autores Beria et al (2012), defendem que uma desregulamentação por parte dos Estados e a liberalização do setor, pode ajudar a indústria ferroviária a recuperar o tráfego numa parte do mercado onde tem vantagens competitivas. Estes autores defendem ainda que a intervenção pública deve-se restringir ao desejo das regras comuns para os operadores ferroviários, ditar as obrigações de serviço público e promover e reforçar políticas de concorrência, mas a necessidade de financiamento destas empresas, pode constituir *per si* um bloqueio a este processo de reforma.

Os autores Beria et al (2012) e a Comissão Europeia sugerem algumas ideias para a conclusão, com sucesso da reforma necessária²⁶²:

1. As obrigações de serviço público devem ser claros, para evitar que sejam um peso para o novo operador.
2. É muito importante providenciar um acesso justo a diferentes tipos de locais, como estações e parques de manutenção.

²⁶⁰ The Economist, 2012

²⁶¹ Beria, et al, 2012 p.112

²⁶² Beria, et al, 2012 p.119

3. Evitar nesta tendência de liberalização, que sujam empresas que possam dominar o mercado e impedir outras de entrar.
4. A regulação deve ser o mais independente possível. No entanto, a necessidade de financiamento público ainda poderá ser um obstáculo a este processo.

Outros autores, como McCartney et al (2008) chamam à atenção para o fato da natureza da indústria ferroviária ser muito integrada e o fato de ser uma organização complexa, resulta frequentemente em grandes dificuldades operacionais e de financiamento, existe um grande problema estrutural que é o fato de secções chave da indústria continuarem a necessitar de um significativo financiamento público mesmo na sua forma privatizada²⁶³. O setor da ferrovia esteve durante muito tempo na Europa dominado pelos estados onde as empresas funcionavam. Este setor de atividade nos últimos anos tem sido aberto à iniciativa privada, esta transição do público para o privado colocou a gestão privada das organizações em evidência, porque cada um destes processos foi diferente de país para país, conforme apresentado neste trabalho.

Em vários países europeus, o que têm ocorrido são situações em que as empresas privadas desafiam as empresas públicas diretamente, e isso tem ocorrido fundamentalmente no setor de carga das mercadorias. Noutros casos, os governos ou venderam as empresas públicas ou os bens ferroviários ao setor privado, o que conduziu muitas vezes que no final, as novas empresas se tornem nos monopólios que as Autoridades Europeias e outras instituições criticavam, na anterior gestão pública do setor ferroviário. Muitas vezes os estados para tentar criar mais concorrência, promovem os concursos públicos, uma forma de manterem algum controlo na reforma da separação vertical das infraestruturas e operações. Apesar de tudo os estados continuam a pensar que a ferrovia é uma parte do setor público, em particular quando parte importante do orçamento deste setor é assegurada ou garantida pelos estados, na definição de qual o serviço a ser adquirido e a forma de ser pago. De alguma forma, as autoridades públicas saem mais fortes deste processo, em curso ou mesmo já em estado avançado em muitos países, por exemplo do Reino Unido ou da Suécia.

Os governos que ponderem a transferência do caminho-de-ferro para o setor privado, têm necessariamente de ter uma estratégia de longo prazo, que seja de fácil compreensão, que defina qual o papel que se espera de todos os modos, seja da carga, seja dos passageiros. O plano deve ter em consideração questões ambientais e a capacidade de taxar e regular, para que todos os modos de transporte sejam tratados de forma igual, seguindo o espírito nas diretivas comunitárias. Tendo em conta o papel do caminho-de-ferro, um plano de investimento deve ser desenvolvido que determine o que é necessário para acompanhar o deferimento da manutenção, área muito sensível, que requer atenção dado os acontecimentos recentes de acidentes ferroviários que ocorreram na Europa, como em Bretigny-sur-Orge arredores de Paris²⁶⁴, em Santiago de

²⁶³ McCartney et al, 2008 p.94

²⁶⁴ <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-23298374>, 21/9/2013

Compostela-Espanha²⁶⁵ e Granges-près-Marnand na Suíça²⁶⁶, onde questões relacionadas com manutenção estão em investigação, e em alguns casos, tiveram um papel muito determinante na averiguação das necessidades do caminho-de-ferro para a sua projeção no futuro.

A revista ferroviária *Railways Gazette Internacional* (2006) tem uma frase que nos explica os desafios para a reestruturação ferroviária: *«É pouco provável que os lucros do caminho-de-ferro estejam próximos de gerar os fundos necessários ..., pelo menos no curto prazo. Em quase todos os casos, alguma forma de mecanismo de subsídio é necessário.»*²⁶⁷

De fato um aspeto comum às várias reformas realizadas nos diversos países estudados, é o fato de num dado momento todos os Estados assumiram os enormes deficits das empresas públicas ferroviárias ou das infraestruturas: na Suécia ocorreu em 1988; na Alemanha ocorreu em 1994; na Suíça ocorreu em 1999; no Reino Unido ocorreu em 2000; e em França ocorreu em 2008. O resultado lógico a observar é de que em qualquer momento, esta decisão do Estado Português também terá que ocorrer, apesar de durante a década de noventa, o governo nacional ter efetuado alguns pagamentos para reforçar os capitais permanentes da CP, mas assunção integral do passivo financeiro pelo estado, até à data atual, nunca ocorreu. Claro está que esta expectativa está defraudada à partida, pelas dificuldades financeiras que o país atravessa desde 2011, com a negociação por Portugal de um Plano de Assistência Económica – Financeira no montante de 78 mil milhões de Euros, junto do FMI, Comissão Europeia e Banco Central Europeu.

Nos processos de reforma deste setor, outro problema surge nos concursos públicos de atribuição de concessão que é a falta de licitadores, o que na prática é também limitador da concorrência. Tal sucedeu numa fase inicial no processo de privatização no Reino Unido. Portugal está a preparar-se para entrar numa fase de maior abertura da sua rede ferroviária, onde parte dos seus operadores serão vendidos ou concessionados, tendo em conta os planos do estado, haverá concorrentes e fundos necessários para essas operações? Algo que já podemos observar nos recentes processos de privatização da TAP e dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo.

²⁶⁵ http://elpais.com/elpais/2013/08/05/opinion/1375721638_117362.html, 21/9/2013

²⁶⁶ http://www.liberation.fr/monde/2013/07/30/accident-ferroviaire-en-suisse-le-non-respect-de-la-signalisation-en-cause_921699, 21/9/2013

²⁶⁷ *Railways Gazette Internacional*, 2006 p. 527

Ilacões para o processo de reestruturação do sector ferroviário português.

As autoridades públicas portuguesas têm perfeita consciência da importância do sector ferroviário para Portugal, a assunção desta realidade está plasmada nos documentos oficiais produzidos por estas. É o caso do Programa elaborado com a Estratégia para o Crescimento, Emprego e Fomento Industrial Período de 2013-2020, da responsabilidade do Governo Português, onde se faz referência no seu oitavo ponto à necessidade de adequar a ferrovia nacional para um transporte eficiente de mercadorias, para que seja interoperável com o resto da Europa, pois temos um problema com a medida da nossa bitola (diferente da utilizada nos países aqui estudados). Como foi referido anteriormente, este programa reconhece que as infraestruturas têm um papel crucial, na medida em que promovem o desenvolvimento da atividade económica do país, pois ao dinamizarem a atividade exportadora, reforçam a competitividade dos produtos portugueses. Este programa foi apresentado em Lisboa em 23 de Abril de 2013²⁶⁸.

Existe ainda um outro documento anterior, que é o Plano Estratégico dos Transportes – Mobilidade Sustentável Horizonte 2011-2015, da responsabilidade do Ministério da Economia²⁶⁹, onde se reconhece que a CP tem uma posição financeira bastante desequilibrada, exibindo um total de passivo para ano de 2012, contas ainda não aprovadas pela tutela, de 4.055.011.047,00 Euros²⁷⁰. Este passivo é uma consequência de uma situação grave de falta de rentabilidade económica, resultante de sucessivos déficits operacionais de anos anteriores e de investimentos avultados já realizados. Neste documento assume-se claramente que o projeto de alta velocidade será abandonado, direcionando-se o reforço do investimento público para o sistema ferroviário de mercadorias. Para a CP Carga estava prevista a sua privatização durante o ano de 2012, mas notícias recentes²⁷¹ sobre o decorrer da 8ª e 9ª avaliação da Troika às contas públicas, consideram que é expectável que haja um novo acordo para reagendamento deste processo privatização, na medida em que o Governo Português espera que as condições de mercado e o desempenho da empresa seja mais favorável no médio prazo.

No seminário promovido pela FERNAVE “Transportes: uma história efémera ou um futuro de mudança” em 24 de Outubro de 2012, Vítor Silva da ADFERSIT²⁷², defendeu que qualquer que seja o futuro da CP, este deve ter o menor impacto possível no erário público, para o serviço que for estabelecido.

De fato o país e a CP, estão a enfrentar enormes desafios, e as decisões governamentais sobre o seu futuro como empresa pública terão de ser tomadas, mas com certeza que não serão do agrado ou não irão ao encontro das expectativas de todos os intervenientes:

²⁶⁸ http://www.portugal.gov.pt/media/981312/20130423_ECEFI.pdf, 22/9/2013

²⁶⁹ <http://www.portugal.gov.pt/media/1056918/20130424%20ECEFI.PDF>, 22/9/2013

²⁷⁰ http://www.portugal.gov.pt/media/152472/pet_mobilidade_sustentavel_rcm.pdf, 22/9/2013

²⁷¹ Jornal Expresso, 29 de Junho, p.23

²⁷² <http://www.adfersit.pt/intervencoes/i201211.pdf>,

as populações, os clientes, os funcionários e mesmo dos decisores públicos, mas serão na verdade também, o resultado das circunstâncias muito particulares em que o país se encontra neste ano de 2013 e nos anos vindouros e da crise económica, transversal à maioria dos países integrados na Zona Euro.

Existe o reconhecimento dos decisores públicos, de que a ferrovia é estrategicamente importante para o desenvolvimento económico do país, e que face aos resultados operacionais que apresenta a *CP* a sua situação é insustentável financeiramente. O presidente da empresa reconhece ainda que são precisas decisões e que devem ser tomadas, após previa auscultação/debate entre todos os interessados: agentes sociais e poderes públicos. Quanto ao futuro, existe também o reconhecimento de que os seus clientes e funcionários são muito importantes nessas decisões, porque ao nível da reorganização europeia do transporte ferroviário, as mudanças estão em marcha e na conferência promovida pela *FERNAVE* reconhece-se que até ao final desta década, o serviço ferroviário de passageiros de longo curso, reconhecido pelo presidente como uma parte do negocio da *CP* que dá lucro, terá de ser aberto à concorrência de novos operadores, tal como aconteceu com o serviço de carga. Existe ainda a convicção de que qualquer nova reestruturação da rede ferroviária, em particular na aérea da carga, segundo alguns especialistas deve interligar aeroportos e portos na sua solução²⁷³, como parte de uma visão estratégica dos transportes para o futuro de Portugal.

As atuais dificuldades financeiras do país, que são extensivas ao tecido empresarial nacional, a falta de liquidez das entidades financeiras, em geral, a retração do investimento privado no contexto atual, fazem antever que as futuras ofertas para uma privatização ou concessão de serviço ferroviário, terão como contrapartida a fraca participação dos licitadores e/ou valores de ofertas pelo setor privado bastante abaixo do valor real das empresas. Neste período de crise, as perspectivas de crescimento da procura serão baixas, bem como o número de potenciais interessados, o que indirectamente também levará à existência de um monopólio na gestão do serviço, que era exatamente o que se pretendia evitar com a abertura das redes a outros operadores e com a aplicação das diretivas Europeias, nesta matéria. Destaque-se que a Comissão Europeia considerava que a falta de concorrência no setor ferroviário seria uma das razões da ineficiência e mau serviço prestado pelas empresas públicas de transporte ferroviário, riscos que são assinalados por diversos autores analisados neste trabalho. Parece que estamos, deduzindo das afirmações do presidente da *CP*, numa situação de compasso de espera, quer de decisões internas das instituições governamentais nacionais, quer das decisões vindas da Europa dos nossos credores externos, para que nós próprios tomemos em mãos o nosso destino. A *CP* não pode esperar, pois os valores do seu passivo aumentam, a cada ano que passa: 3.683.011.823 Euros, Ano 2010; 3.911.993.650 Euros, Ano 2011; 4.055.011.047 Euros, Ano 2012²⁷⁴, e inevitavelmente a

²⁷³ <http://www.adfersit.pt/intervencoes/i201204.pdf>, 22/9/2013

²⁷⁴ <http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vgnextoid=0fab68b6cd848010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD>, 22/9/2013

qualidade do serviço oferecido sofrerá com isso, com a necessidade de cortar na operação para se obter poupanças, o que levará a uma diminuição da oferta, que se irá refletir na diminuição da procura, que terá um impacto negativo nos resultados operacionais da empresa, e exigirá novos financiamentos à atividade operacional, incrementando o passivo financeiro “ceteris paribus” e novamente terão que ser tomadas decisões de poupança. Aparentemente a empresa pode avançar para uma espiral de deterioração do serviço, se não forem tomadas medidas.

Em algumas fases do processo de reestruturação promovido pela União Europeia já foi concluído. Portugal realizou uma separação societária completa das infraestruturas e operações, essa opção garante a existência de uma concorrência mais alargada, mas têm riscos de ocorrerem aumentos de custos de transação para o futuro. A solução do franchising, através de concurso público, atualmente é aplicada em muitos países: o Reino Unido, aplica-se a todo o setor de passageiros; na Suécia, aplica-se só aos serviços subsidiados, em Portugal, já se aplica como é o caso da *FERTAGUS* nos serviços urbano/regional (eixo Lisboa-Setúbal). Em Portugal, está previsto que o operador de maior dimensão e com maior experiência no serviço de mercadorias ferroviária a *CP Carga*, que será privatizado no curto prazo, na medida em que o processo para a privatização estará concluído pela empresa no ano de 2013, este desenvolvimento no serviço de mercadorias trará certamente uma gestão disruptiva e recursos financeiros ao setor.

Como vimos anteriormente, em todos os países analisados, ocorreu um momento em que o estado chamou a si, o compromisso de desalavancar financeiramente as empresas públicas da ferrovia, assumindo o passivo financeiro. Em Portugal, isso também irá ocorrer em algum momento, para estancar a fatura paga pelos contribuintes anualmente, e assim garantir uma gestão mais eficiente de todos os recursos públicos.

Ao nível do serviço urbano, o estado e a empresa pretendem realizar um projeto-piloto, na linha de Cascais, que poderá replicar em outras operações, de subconcessão da operação ferroviária (Jornal Expresso, 23 de Junho de 2013, pp.22-23). Aparentemente a forma de subconcessão é a preferida da atual gestão de *CP*, como forma de garantir algum controle sobre a operação, porque a empresa tem experiência e conhecimento da operação ferroviária, desta forma tranquilizando os utilizadores ao nível da segurança e fiabilidade no modo de transporte ferroviário. Na minha perspetiva, é este o caminho para alguns serviços ferroviários, em particular aqueles que têm maior peso do lado da procura, como é o caso dos serviços urbanos das cidades de Lisboa e Porto.

É minha convicção que outras soluções terão que ser encontradas no serviço regional. Este serviço em Portugal tem de uma forma continua apresentado importantes quebras do lado da procura, como é reconhecido pelo Presidente da *CP* e pelo relatório de anual de contas da *CP* Ano 2012. Num primeiro momento, terá que ocorrer uma diminuição das taxas de utilização pagas à *REFER*, pois se não existir nenhum serviço a empresa

terá necessariamente despesa de manutenção da mesma infraestrutura sem nenhum outro pagamento, diminuindo assegurar algum rendimento. E as verbas de compensação seriam pagas pela empresa que obtivesse a concessão, podendo ser atualizadas em função da performance do operador. Os serviços regionais são realizados em áreas que se por um lado têm pouca população, a razão da sua baixa procura, por outro têm potencialidades cénicas e património paisagístico, como é o caso das linhas do Douro, Beira Baixa e Oeste. A concessão do serviço nessa base, onde por contrato se garantia serviço às populações seja em horários menos frequentados por turistas, seja por bonificações dadas aos habitantes dessas regiões. Neste serviço é ainda importante a interoperabilidade dos serviços e do tarifário com o restante serviço em particular nos locais onde ocorre a intermodalidade, algumas estações particulares da rede. Seria ainda muito importante, tendo em conta o estado das finanças públicas e os cuidados a ter no futuro para o seu bom uso, que as contribuições públicas para este serviço, sejam definidas antecipadamente dentro de um quadro de planos plurianuais que definam as obrigações de serviço público, tanto em termos de infraestruturas como da operação ferroviária.

Ao nível do serviço de longo curso - passageiros, como é reconhecido pelo Presidente da CP, este é conotado como o serviço “estrela” da CP, no entanto o grande problema prende-se com a concorrência que pode surgir neste setor chave e com elevada procura ao nível de outros modos de transporte (rodoviário e aéreo). Neste sentido é importante que a CP melhore ainda mais o serviço que oferece aos seus clientes, de forma a garantir a sua fidelização para o futuro.

Finalmente existe um outro problema reconhecido nos documentos oficiais do estado, o problema da bitola, a distância entre carris, que como vimos é incompatível com a grande maioria das redes do centro da Europa. Este problema terá que ser equacionado por parte do estado no sentido de proceder à respetiva substituição de forma faseada porque implica investimento público avultado. Num primeiro momento, nas ligações internacionais, e posteriormente em toda a rede interna. Esta mudança tem sido equacionada pelo estado, aquando do projeto da alta velocidade, e mais recentemente nos planos governamentais para os transportes, para além de se reconhecer a importância das mercadorias, reconhece-se também a importância de ligações à Europa em bitola europeia (1.435 mm). Esta mudança será considerável e trará custos, mas têm que ser refletida a sua concretização, infelizmente neste meu trabalho este tema não foi aprofundado como desejaria, mas é pertinente para investigações futuras.

V - Conclusões

O setor ferroviário na Europa mudou consideravelmente nos últimos quarenta anos, impulsionados, quer pela necessidade de sobrevivência face aos riscos financeiros que incorria, quer pelo reconhecimento dos governos e das instituições supranacionais da sua importância no serviço de transporte global, também confirmado pelos diversos estudos académicos.

Portugal já realizou parte destas mudanças necessárias para iniciar o seu processo de reestruturação e privatização, enquadrado na legislação Europeia. No entanto, muitas outras mudanças têm ainda de ser concretizadas e são muito importantes, do ponto de vista financeiro e organizacional das empresas públicas, na forma com são geridas e como prestam o serviço de transporte aos seus clientes.

Da parte dos decisores institucionais públicos e da sociedade civil, há decisões que têm que ser tomadas para o futuro, muitas não serão do agrado de todos os envolvidos, mas se não forem realizadas as perdas financeiras associados a alguns serviços poderão colocar em risco a prestação dos restantes, que neste momento têm procura e viabilidade económica.

O setor ferroviário em Portugal é uma realidade há mais de 150 anos. Este setor no passado, em conjunto com outros investimentos avultados em obras públicas e em aplicações financeiras, contribuiu para o primeiro resgate do país, que culminou com a declaração de bancarrota, em 1892. Do meu ponto de vista é muito importante que rapidamente se tomem decisões políticas e sociais quanto ao futuro do nosso caminho-de-ferro, de forma a evitar a ocorrência novamente de situações financeiras desorçamentação, que penalizem ainda mais os contribuintes no atual contexto de grande austeridade e de consolidação da dívida pública. Habitualmente dizem que a história não se repete, mas há muitos acontecimentos que tendem a repetir-se ao longo do tempo, espero e desejo que o caminho-de-ferro português não faça parte de novo desse rol de acontecimentos.

VI - Glossário

Nacionalização: o ato de submeter uma empresa ou indústria sobre o controlo do estado, que anteriormente detidas pelo setor privado.

Privatização: transferência de propriedade e controlo de bens públicos ou estatais, empresas ou serviços para investidores privados.

Franchising: um acordo contratual pelo qual um fornecedor (franqueado) oferece um serviço ou marca para um determinado padrão ou especificação, por um tempo fixo, em nome de um franqueador. Os acordos de franchising podem cobrir preços e níveis de serviço.

Regulamentação: imposição de regras governamentais, apoiadas pela imposição de penalizações, com o propósito de modificar o comportamento das empresas ou dos indivíduos, em particular no sector privado.

Reestruturação: é a alteração de como uma empresa é organizada ou financiada.

Rede de transporte: é um conjunto interligado de rotas específicas, onde circulam transportes. Estas redes (em estudos matemáticos também conhecidas por grafos) são constituídas por um conjunto finito de nós e arcos. Os nós são geralmente os pontos de maior relevância da rede, sendo as ligações entre os nós feita pelos arcos. (Novaes, 1989)

Subsidição cruzada: envolve o fornecimento de um serviço de transporte a um grupo de consumidores ou utilizadores com prejuízo, que é mantido pelos lucros de serviços providenciados a outros consumidores ou utilizadores. Pode ser visto como uma forma particular de alocar rendas associadas ao serviço de transportes.

Economias de escala: aumentos na produtividade, ou decréscimos no custo médio de produção, que resultam do aumento de todos os custos de produção na mesma proporção.

Custos fixos: são aqueles custos fixos independentemente do fluxo de tráfego ou utilização

Custos variáveis: custo que varia com o nível de produção tal como o do trabalho ou os combustíveis.

Monopólio: mercado com um único fornecedor

Oligopólio: um mercado onde existe um pequeno número de empresas que percebem a sua interdependência quanto ao preço e em matérias de produto.

VII – Referências

Alexandersson, Gunnar (2009), “Rail Privatization and Competitive Tendering in Europe”, Built Environment, Vol. 35, No. 1, pp. 37-52.

Alves, A. ; Silva, D. (2009), Carris de ferro em Portugal, <http://www.ocomboio.net/PDF/montpellier/portugais/antonioalves.pdf>, acedido em 20 de Setembro de 2013.

BBC NEWS (2013), Loose rail connector 'may have caused' France crash, <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-23298374>, acedido em 21 de Setembro de 2013.

Beria, Paolo; Quinet, Emile; Rus, Gines de; Schulz, Carola (2012) , A Comparison of rail Liberalisation levels across four European countries. Research in Transportation Economics, nº 36, pp.110-120.

Borges, António e Macedo, João Carlos Monteiro de (2008), Sociedades Gestoras de Participações Sociais - Aspectos Jurídicos, Fiscais e Contabilísticos. 4.^a ed. Lisboa: Areas Editora.

Bryson, J.R., P.W. Daniels e B. Warf (2004), Service Worlds : People, Organisations, Technologies, Routledge.

Carron, Nathalie (2004), Rail policy in the context of overall transport policy in Switzerland. Rail Internacional, Brussels, vol.35, pp.17-29.

Chowdhury, F. L. “Corrupt Bureaucracy and Privatisation of Tax Enforcement”, 2006: PathakSamabesh, Dhaka.

Compare Bel, Germà (2006), "Retrospectives: The Coining of 'Privatisation' and Germany's National Socialist Party". Journal of Economic Perspectives 20 (3): pp.187–194.

Comissão Europeia Livro Branco (2001), A Política Europeia de Transportes no Horizonte 2010: a Hora das Opções. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo.

Comissão Europeia (2013), Glossário, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Passenger-kilometre, acedido em 14 de Junho de 2013.

Commons Wikimedia (2013) Carte TGV France, http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Carte_TGV.svg, acedido em 31 de Maio de 2013.

Commons Wikimedia (2013), Sweden map,
http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sweden_railways.png, acedido em 7 de Maio de 2013.

CP (2013), Cronologia
<http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vnextoid=70ecab3226ea4010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD>, acedido em 22 de Setembro de 2013.

CP (2013), Empresas participadas,
<http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vnextoid=939bab3226ea4010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD>, acedido em 1 de Maio de 2013.

CP (2013), Organização,
<http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vnextoid=6a73df63e25a4010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD>, acedido em Maio de 2013.

CP (2013) relatório de contas,
<http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vnextoid=242680456256e310VgnVCM100000be01a8c0RCRD>, acedido em 22 de Setembro de 2013.

Crompton, Gerald; Jupe, Robert (2003), "Such a Silly Scheme": The Privatisation of Britain's Railways 1992-2002. Critical Perspectives on Accounting, vol.14, pp.617-645, Elsevier Science.

CRS Report RL33777, Privatization and the Federal Government: An Introduction, by Kevin R. Kosar, Washington D.C., 2006, pp. 2-3.

DB (2013) relatório de contas de 2012 ,
http://www1.deutschebahn.com/file/3280426/data/2012_duf.pdf, acedido em 18 de Setembro de 2013.

Dehornoy, Julien (2012), Les contributions publiques au transport ferroviaire. Revue général des chemins de fer, n° 217, junho 2012, pp. 6-18.

Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication , Confédération Suisse (2012), La Suisse en mouvement grâce aux CFF,
<http://www.uvek.admin.ch/themen/00681/00685/index.html?lang=fr>, acedido em 6 de Maio de 2013.

DGTF (2013), empresas,
<http://www.dgtf.pt/PresentationLayer/empresas.aspx?designacao=cp&menuid=1060>, acedido em 1 de Maio de 2013.

Doumayrou, Vincent (2007), La Fracture ferroviaire-Pourquoi le TGV ne sauvera pas le chemin de fer. Les Editions de L'atelier, Paris.

Duijnhoven, Hanneke (2010), For Security Reasons, VU University Press, Amsterdam.

Edwards, Ruth Dudley (1995), The Pursuit of Reason: The Economist 1843-1993. Harvard Business School Press.

EL PAÍS (2013), Causas últimas del accidente ferroviário, http://elpais.com/elpais/2013/08/05/opinion/1375721638_117362.html, acedido em 21 de Setembro de 2013.

Engartner, Tim (2008), Die Privatisierung der Deutschen Bahn. VS Verlag, Wiesbaden.

Esser, Christian; Randerath, Astrid (2010), Schwarzbuch Deutsche Bahn. C.Bertelsmann, München.

FERTAGUS (2013), A empresa, <http://www.fertagus.pt/artigo.aspx?cntx=3pUoSixw2IJkAbD7w2p32oD4Gv6OtiQMIhnCjC0xBzsur9vUc84REcv%2FPNS3Gk69>, acedido em 4 de Maio de 2013.

Frey, René (2003)-Moving through nets: The physical and social dimension of travel, 10^o international Conference on Travel Behaviour Research, Swiss Transport Policy: Mobility vs Sustainability. 10-15 August, Lucerne.

Frank, Robert e Bern Bernanke (1996), Princípios de Economia, McGraw-Hill. Chap. 9-14, pp. 261-483.

Frerejean, Alain (2008), La Grande Aventure des chemins de fer. Flammarion, Mesnil-sur-Estrée.

Fundação Francisco Manuel dos Santos (2013), A economia, a sociedade e os fundos estruturais – 25 anos de Portugal Europeu, <http://www.ffms.pt/upload/docs/23b69163-ee6d-4327-a324-03a0dfc0cfc5.pdf>, acedido em 20 de Setembro de 2013.

Governo de Portugal (2013), Estratégia para o crescimento, emprego e fomento industrial 2013-2020, <http://www.portugal.gov.pt/media/1056918/20130424%20ECEFI.PDF>, acedido em 22 de Setembro de 2013.

Governo de Portugal (2013), plano estratégico dos transportes – Mobilidade sustentável, http://www.portugal.gov.pt/media/152472/pet_mobilidade_sustentavel_rcm.pdf, acedido em 22 de Setembro de 2013.

GREEN Cargo (2013) relatório de contas 2012 http://www.greencargo.com/Documents/Engelsk/Green%20Cargo_AR_2012_ENG.pdf, acedido em 18 de Setembro de 2013.

IMTT (2013) legislação

<http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/Legislacao/Nacional/IMTT/Regulaco/Paginas/Regulacao.aspx> , acedido em 22 de Setembro de 2013 .

INE – atividade dos transportes, 28/5/2013 pp.9-10.

INTERNACIONAL TRANSPORT FORUM 2010, OCDE, Leipzig, 26.28 Maio 2010 - Thompson, Louis.A Vision for the Railways in 2050.

ISCAP (2013), Cunha, H. , O que é uma holding,

www.iscap.ipp.pt/elgg/helenacunha/.../O+que+é+uma+holding.doc , acedido em 19 de Janeiro de 2013.

Jornal Expresso. Lisboa. 29 de Junho, pp.22-23.

Joindot, Thomas; Ducrot, Vincent (2012), Le système de transport public suisse. Revue général des chemins de fer, nº 213, février, pp. 28-40.

Jornal Oficial da União Europeia (1991), DIRECTIVA 91/440/CEE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31991L0440:pt:HTML>, acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (1995), DIRECTIVA 95/18/CE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31995L0018:PT:HTML>, acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2001), DIRECTIVA 2001/12/CE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:075:0001:0025:PT:PDF>, acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2001), DIRECTIVA 2001/13/CE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:075:0026:0028:PT:PDF>, acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2001), DIRECTIVA 2001/14/CE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:075:0029:0046:PT:PDF>, acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2001), DIRECTIVA 2001/16/CE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001L0016:PT:HTML>, acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2002), DIRECTIVA 2002/19/CE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:108:0007:0007:PT:PDF>, acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2004), Rectificação à Directiva 2004/49/CE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:220:0016:0039:PT:PDF>,
acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2004), RECTIFICAÇÃO À DIRECTIVA 2004/51/CE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:220:0058:0060:PT:PDF>,
acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2006), DIRECTIVA 2006/103/CE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:363:0344:0351:PT:PDF>,
acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2007), REGULAMENTO (CE) No 1370/2007, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:315:0001:0001:PT:PDF>,
acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2012), DIRECTIVA 2012/34/UE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:343:0032:0077:PT:PDF>,
acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2007), DIRECTIVA 2007/58/CE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:315:0044:0050:PT:PDF>,
acedido em 19 de Setembro de 2013.

Jornal Oficial da União Europeia (2007), DIRECTIVA 2007/59/CE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:315:0051:0078:PT:PDF>,
acedido em 19 de Setembro 2013.

Julienne, Christian (2002), Le Rail & La Route. Les Belles Lettres, Paris.

Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, e V. Wong (2008), Principles of Marketing – 5th edition, Financial Times/Prentice-Hall Inc.

Hilmola, Olli-Pekka; Szekely, Bulcsu (2006), Deregulation of Railroads and Future Development Scenarios in Europe: Literature Analysis of Privatization process Taken in US, UK and Sweden. Lappeenranta University of Technology, Kouvola.

Hilmola, Olli-Pekka; Szekely, Bulcsu (2007), Analysis from the Liberalization Process of Swiss, Japanese, Polish and Hungarian railways. Lappeenranta University of Technology, Kouvola pp.171-201.

House of Commons Library, Business and Transport SN1343, (Jan. 2013) by Louise Butcher.

Hürlimann, Gisela (2012), Railway Nationalisation and its Tentative Re-Privatisation: the Swiss Case. University of Zurich.

Hürlimann, Gisela (2007), Die Eisenbahn der Zukunft: automatisierung, schnellverkehr uns modernisierung bei den SBB 1955 bis 2005. Chronos Verlag, Zurich.

Lévêque, Jean-Claude Favin(2009), Concurrence ferroviaire, La france peut-elle gagner? Éditions Lignes de Reperès, Paris.

LIBERATION (2013), Accident ferroviaire en Suisse : le non-respect de la signalisation en cause ?, http://www.liberation.fr/monde/2013/07/30/accident-ferroviaire-en-suisse-le-non-respect-de-la-signalisation-en-cause_921699, acedido em 21 de Setembro de 2013.

LITRA (2013), Les transports en chiffres. Service d'information pour les transports publics, Berne.

LKAB Rail Traffic, <http://www.lkab.com/en/About-us/Overview/Subsidiaries/LKAB-Malmtrafik-AB/>, acedido em 22 de Setembro de 2013.

Lusófona (2013), Sector ferroviário: regulamentar com eficácia, <http://loc.grupolusofona.pt/index.php/noticias/noticias-2013/sector-ferroviario-regulamentar-com-eficacia.html>, acedido em 22 de Setembro de 2013.

Martín-Henneberg, Jordi (2013), European Integration and national models for railway networks (1840-2010), Journal of Transport Geography , 26, pp.126-138.

Martins, João Paulo; Brion, Madalena; Sousa, Miguel de; Levy, Maurício; Amorim, Óscar (1996), O Caminho de Ferro Revisitado: O Caminho de Ferro em Portugal de 1856 a 1996. Caminhos de Ferro Portugueses.

Meggison, William L., and Jeffry M. Netter (2001), "From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization" Journal of Economic Literature, 39, nº2, pp. 321-389.

McCartney, Sean; Stittle, John (2008), "Taken for a Ride": The Privatization of the UK Railways Rolling Stock Industry. Public Money & Management, 28 February, pp. 93-100.

Moreno Fernandez, Jesús (1996), El ancho de la via en los ferro-carriles españoles. De Espartero a Alfonso XIII. Editorial Toral, Madrid.

Nash, Chris (2011), "European Union Transport Policy and Sustainability - the Role of Rail". Paper given at the roundtable on Reforming Canada's Transportation Policies for the 21st Century hosted by The School of Public Policy and The Van Horne Institute, Calgary University, November 29th.

Nash, Chris; Nilsson, Jan-Eric; Link, Heike (2011), Comparing three models for introduction of competition into railways: “is a big wolf so bad after all?” Centre for Transport Studies, nº19, Stockholm

National Audit Office, Letting Rail Franchises 2005-2007, HC 1047 Session 2007-08.

Norley, Lyndon; Swanson, Joseph; Marshall, Peter (2008), A Practitioner's Guide to Corporate Restructuring. City Financial Publishing. pp. 19-24.

Novaes, Antonio Galvão (1989)- Sistemas logísticos: transporte, armazenagem e distribuição física de produtos. São Paulo: Edgard Blücher.

Nusdeo, Fábio. Curso de Economia: introdução ao Direito Econômico. 3.^a ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

Odge, Martin (2003), Institutional Choice and Policy Transfer: Reforming British and German Railway Regulation, International Journal of Policy, Administration, and Institutions, Vol. 16, No. 2, April, pp. 159–178; Blackwell Publishing, Malden and Oxford.

Olsen, Silvia (2007), La fragmentation et la coordination dans le secteur ferroviaire scandinave. Revue Internationale des Sciences Administratives, Mars, Vol.73, pp. 385-401.

Pagden, Anthony (2001), Povos e Impérios, círculo de leitores, Rio de Mouro.

Peltzmann, S.(1976), Towards a more general theory of regulation. Journal of Law and Economics, 19, pp.211-248.

Perri, Pascal (2009), SNCF Un Scandale Français. Ed. Eyrolles, Paris.

Project Mapping (2013), UK rail map, <http://www.projectmapping.co.uk/Reviews/ukrailmapsschema.html>, acessado em 8 de Maio de 2013.

Railways Gazette International. Surrey. September 2006, p. 517-527.

Railwat Gazette (2005), Bahn 2000 is Working, <http://www.railwaygazette.com/news/single-view/view/bahn-2000-is-working.html>, acessado em 21 de Setembro de 2013.

RAILWAYS REFORM – Regulation of Freight Transport Markets – European conference of Ministers of Transport. OECD, Paris, 2001.

“Railway Reform: Toolkit for improving Rail Sector Performance,” The internacional Bank for Reconstruction and Development, World Bank, June 2011.

Regniault, François (2009), SNCF, La Mutation Impossible?. Ed. Jean-Claude Gawsewitch, Paris.

Regniault, François (2010), SNCF, La Fin d'un Monopole. Edicions Jean-Claude Gawsewitch, Paris.

Robins, D. Louise (2011), Evaluating the Long Term Impacts of Transport Policy: The Case of Passenger Rail Privatisation in Great Britain. University of Southampton, faculty of social and human sciences, school of geography.

Rodrigues, R. (2001), Mudança de Bitola, <http://socgeografia-lisboa.planetaclix.pt/transportes/BIBITOLA2.pdf>, acedido em 20 de Setembro de 2013.

Rogissart, Jacques (2005), Histoire de la politique européenne du rail et implication des entreprises ferroviaires dans son élaboration», Flux, Janvier n° 59, pp. 59-65.

RTP (2013), Programa justiça cega, <http://www.rtp.pt/play/p761/e124462/justica-cega>, acedido em 7 de Setembro de 2013.

Sarr, Paul (1988), "The Meaning of Privatization," Yale Law and Policy Review 6 : pp. 6-41.

Samuelson, Paul A. e Nordhaus, William (1993); Economia – décima quarta edição, McGraw-hill.

SBB/CFF/FFS (2013), Railways map of Swiss Federal Railways, <http://www.sbb.ch/en/station-services/am-bahnhof/railway-stations/trafimage-maps-station-plans/maps.html>, acedido em 8 de Maio de 2013.

SBB/CFF/FFS (2013) relatório de contas para o ano de 2012 http://www.cff.ch/content/sbb/fr/desktop/sbb-konzern/ueber-die-sbb/der-umwelt-verpflichtet/_jcr_content/relatedPar/contextmenu/downloadList/rapport_de_gestion_e.s.pooler.download.pdf, acedido em 18 de Setembro de 2013.

SJ (2013) relatório de contas 2012 http://www.sj.se/content/1/c6/17/36/19/SJ_ANNUAL_REPORT_2012.pdf, acedido a 18 de Setembro de 2013.

Seminário Fernave (2013), O futuro do setor ferroviário nacional, <http://www.adfersit.pt/intervencoes/i201204.pdf>, acedido em 22 de Setembro de 2013.

Sinergia Mota-Engil (2013), Takargo Rail, <http://sinergia.mota-engil.pt/Detail.aspx?ParentId=42>, acedido em 4 de Maio de 2013.

SNCF (2013) relatório de contas para o ano de 2012 http://www.sncf.com/sites/default/files/reports/sncf_rapport_financier_28_mars_2013.pdf, acedido em 18 de Setembro de 2013.

Srinivasulu, Yarlagadda (2006), Marketing of Passenger Transport Services, A.P.H. publishing corporation, New Delhi, chap.1, pp.1-3.

Stigler, G. (1971), The Theory of economics regulation. Bell Journal of Economics and Management Science, 2, pp.3-19.

“Strutural Reform in the Rail Industry” - Directorate for Financial and Enterprise Affairs Competition Committee, OECD, December 2005.

Summers, Della(2007), Privatization.in Business English DICTIONARY. 2º edition, Harlow: Pearson Education Limited.

SUPPORT FOR IMPROVEMENT IN GOVERNANCE AND MANAGEMENT (2011), Public Procurement Brief 18 –Concessions and PPPs. By OCDE & EU, August, 2011, pp. 2-5.

SWISSWORLD (2013), Compagnies privées, http://www.swissworld.org/fr/switzerland/dossiers/les_chemin_de_fer_suisse/compagnies_privées/, acedido em 21 de Setembro de 2013.

Terry, Francis (2001), Viewpoints: The Nemesis of Privatization: Railways Policy in Retrospect. Public Money & Management. 21 January, pp.4-6.

Tetřevová, Liběna (2007), CONCEPT OF CORPORATE RESTRUCTURING AND REENGINEERING, Institute of Economics, Faculty of Economics and Administration, University of Pardubice.

The Economist. London. 10th November 2012, p.60.

The Independent (2013) ,home news England – train tickets, <http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/england-has-the-priciest-train-tickets-in-europe-8434671.html> , acedido em 21 de Maio de 2013.

Trafikverket (2013), <http://www.trafikverket.se/eng>, acedido em 31 Agosto de 2013

UIC (2013), União internacional do caminho-de-ferro, <http://www.uic.org/> acedido em 1 de Fevereiro de 2013.

União Europeia (2013), Estados Membros Suécia, http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/sweden/index_pt.htm, acedido em 31 de agosto de 2013.

UNITED NATIONS. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific – The restructuring of Railways: New York, 2003.

Vicente Machimbarrena (2013), «Ancho de vía en los ferrocarriles españoles. Reseña Histórica (I)». Consultado a 20 de Setembro de 2013.

Wacket, Markus (2008), Mehdorn, die Bahn und die Börse. Redline Wirtschaft, München.

Wikipedia (2013), BLS, http://fr.wikipedia.org/wiki/BLS_SA , acedido em 6 de Maio de 2013.

Wikipedia (2013), Deutsche Bahn, http://pl.wikipedia.org/wiki/Deutsche_Bahn, acedido em 31 de Agosto de 2013.

Wikipedia (2013), FFS, http://it.wikipedia.org/wiki/Ferrovie_Federali_Svizzere, acedido em 6 de Maio de 2013.

Wikipedia (2013), Iberian Gauge, http://en.wikipedia.org/wiki/Iberian_gauge, acedido em 21 de Setembro de 2013.

Wikipedia (2013), NI Railways, http://en.wikipedia.org/wiki/NI_Railways, acedido em 28 de Maio de 2013.

Wikipedia (2013), Rail usage statistics by country, http://en.wikipedia.org/wiki/Rail_usage_statistics_by_country, acedido em 14 de Junho de 2013.

World Economic Forum (2013), The Global Competitiveness Report 2012–2013, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf, acedido em 20 de Setembro de 2013.

Wolmar, Christian (2010), Blood, Iron & Gold, How the Railways Transformed the World. Ed. Atlantic Books, London.

Wolmar, Christian(2008), Fire & Steam, How the Railways Transformed Britain. Ed. Atlantic Books, London.

Wolmar, Christian(2005), On the Wrong Line, How Ideology and Incompetence Wrecked Britain's Railways. Aurum Press Limited, London.

100 Obras de Arquitectura Civil no Século XX. Lisboa: Ordem dos Engenheiros, 2000.